ديل كارنيجي

وشركاه

كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر فى الناس فى العصر الرقمى

مقتبس من الكتاب الخالد الأفضل مبيعًا



مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
not just a Bookstore
ليست مجرد مكتبة

السبب فى أن نصيحة "كارنيجى" ما زالت مهمة

فى عام ١٩٣٦، صرح "ديل كارنيجى" ببيان مقنع لقرائه قائلًا: "إن التعامل مع الناس هو على الأرجح أكبر مشكلة تواجهونها"، وهذا هو الأساس الذى قام عليه كتاب *كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر فى الآخرين*•، ولا يزال هذا الأمر صحيحًا حتى وقتنا هذا. ومع ذلك، فإن تطوير إستراتيجيات خاصة بالتعامل مع الناس يعد أكثر تعقيدًا.

فقد أصبحت سرعة إرسال الرسائل فورية، وتضاعفت وسائل الإعلام الخاصة بالتواصل، واتسع نطاق الشبكات الاجتماعية ليتجاوز الحدود، وكذلك الصناعات، والأيديولوجيات. ولكن بدلًا من جعل المبادئ الواردة فى هذا الكتاب مبادئ بالية، فإن هذه التغيرات الهائلة قد جعلت مبادئ "كارنيجى" أكثر أهمية من أى وقت مضى. إنها تمثل الأساس لكل إستراتيجية راسخة، سواء كنت تسوق علامة تجارية، أو تعتذر لزوجتك، أو تروج منتجك للمستثمرين. وإذا لم تبدأ بالأساس الصحيح، فمن السهل أن ترسل الرسالة الخاطئة، أو تثير استياء الآخرين، أو تخفق فى تحقيق هدفك بشكل مخجل. ويصر الكاتب الأمريكى "جيمس ثوربر" على قوله: "لقد أصبحت دقة التواصل مهمة، بل إنها أصبحت أهم من أى وقت مضى، وخاصة فى عصرنا هذا الذى

• متوافر لدى مكتبة جرير

يتسم بالتوازنات السريعة المثيرة للضغوط، وعند صدور كلمة كاذبة، أو يساء فهمها، فإنها ربما تتسبب فى وقوع كارثة على نحو مفاجئ أرعن".[١]

تأمل عصر التوازنات المثيرة للتوتر الذى نعيش فيه اليوم، أى بعد أكثر من خمسين عامًا من كتابة " ثوربر" لهذه العبارة. فالمخاطر أصبحت أكثر. وفى خضم هذا المزيج الهائل من وسائل الإعلام، أصبح التمييز أكثر صعوبة. فكل كلمة، وكل إشارة غير لفظية، بل وكل تحديقة صامتة تخضع للتمحيص الشديد بشكل لم يحدث أبدًا من قبل. وأية خطوة خاطئة من الممكن أن يكون لها آثار أكبر من ذلك بكثير. ومع ذلك، فإن كل تفاعل لك منذ البداية الجيدة ليومك وحتى اللحظات الأخيرة من ليلتك يعد فرصة هائلة لكسب الأصدقاء والتأثير فى الآخرين بطريقة إيجابية. فهؤلاء الأشخاص الذين ينجحون يوميًا يعيشون حياة ناجحة تمامًا؛ لكن هذا النوع من النجاح يتحقق نظير ثمن خيرى تطوعى لا يكون البعض منا على استعداد لدفعه. فليس الأمر بسيطًا كبساطة اكتساب الحكمة أو الذكاء فى التعامل مع وسائل الإعلام الاجتماعية.

يقول كاتب الخطب الرئاسية "جيمس هيومز": "إن فن التواصل هو اللغة الرسمية للقيادة".[٢] وبعبارة أخرى، فإن مهارات الناس التى تؤدى إلى التأثير فى الآخرين ترتبط كثيرًا ببرامج إرسال الرسائل - وهى عنصر مهم فى الغالب - مع إتقان التعامل مع الوسيلة ذاتها، وهذا الكتاب سوف يوضح لك كيف ولماذا يعد هذا الأمر صحيحًا، كما ثبت من خلال أكثر من خمسين مليون قارئ حول العالم، من بينهم قادة العالم، ونجوم وسائل الإعلام اللامعون، ورموز عالم المال والأعمال، ومؤلفو الكتب الأكثر مبيعًا. فإن ما توصل الجميع إلى فهمه هو أنه لا وجود لما يسمى التفاعل الحيادى مع الآخرين؛ بمعنى أنك تترك أى شخص إما فى حالة أفضل قليلًا أو أسوأ قليلًا.[٣] والأفضل من بيننا هم من يتركون الآخرين، وهم فى حالة أفضل قليلًا مع كل إيماءة، وكل إشارة، وكل تفاعل، وهذه الفكرة التى تتجسد يوميًا لها نتائج هائلة.

فإنهـا بالطبـع ستعمل علـى تحسـين علاقاتك وتوسيـع نطـاق تأثيرك مع الآخريـن. ولكنهـا سوف تفعل ذلـك لأن الممارسات الحياتيـة اليومية تستخرج منـك سمات شخصية أعظم وتعاطفًا من جانبك. ألا نتأثر جميعًا بالإيثار وحب الآخرين؟

"يمكنك كسب المزيد من الأصدقاء فى شهرين، وذلك بأن تصبح أكثر اهتمامًا بالآخرين عما يمكنك تحقيقه فى عامين، وأنت تحاول حمل الآخرين على الاهتمام بك". لا يزال هذا التأكيد الصادر عن "كارنيجى" مهمًّا - وإن كان منافيًا للمنطق - لأنه يذكرنا بأن سر التقدم مع الناس هو مقياس لنكران الذات الذى انهار فى ظل الانجراف فى العصر الرقمى.

نحن نعيش فى عصـر غير مسبوق من المساعدة والدعم الذاتيين. فنحن نشاهـد مقاطع الفيديـو على موقع يوتيوب مثل مقطـع "دوبيل راينباو" الذى انتشـر بشكل فيروسى فـى غضون أسابيع، ونحظى بهـذا النوع من الاهتمام العالمـى الذى اعتاد الناس على إنهاك أنفسهـم لسنوات - وحتى لعقود - من أجـل الحصـول عليه، ونشاهد مقاطـع فيديو حميمية يزعم أنـه تم تسريبها وتتسبـب فى خلق مشاهـير بين عشية وضحاها، ونراقـب الرؤساء المتحدثين والساسـة المحنكـين وهـم يهزمـون منافسيهم ويرفعـون مـن أسهمهم لدى الجماهير، كما أننا نميل يوميًّا إلى الاعتقاد بأن أفضل إستراتيجية للانتشار والشهرة هى مزيج من التحايل والسخرية من خلال إتقان التعامل مع أفضل وسائل الانتشار السريع. فالإغراء كبير جدًّا بالنسبة للكثيرين، ولكن بالنسبة لأولئك الذيـن يفهمون أساسيات العلاقات الإنسانيـة، فهناك طريقة أفضل وأكثر تقديرًا وأكثر استدامة للعمل.

ففـى حـين أن المساعدة والدعـم الذاتيين ليسا غايتـين ضعيفتين فى حد ذاتهمـا، فـإن المشاكل تنشـأ دائمًا عندما يتـم كبح إشباع الرغبـات الذاتية بداخلنـا. إنـك مجرد شخص من بـين سبعة مليارات شخـص - ولا يقتصر تقدمك عليك وحدك.

وبمجرد أن تسمح لهذه الحقيقة بأن تشكل قرارات التواصل الخاصة بك، فإنك سرعان ما ستدرك أن أسرع طريق للنمو الشخصى أو المهنى لا يتحقق بالمبالغة فى الترويج لنفسك لدى الآخرين؛ ولكن فى تبادل أفكارك ومشاعرك معهم، ولم يعرض أى مؤلف المسار نحو تحقيق ذلك الهدف بوضوح مثلما فعل "ديل كارنيجى". إلا أنه ربما لم يستطع أن يتصور كيف سيصبح الطريق إلى التعاون الهادف هو أسرع الطرق للتأثير الدائم والمربح فى وقتنا الحالى.

أكثر من مجرد التواصل بذكاء

بينما جعل الكم الهائل من تفاعلاتنا مهارات الأشخاص الأكفاء أكثر فائدة من أى وقت مضى، فإن الأشخاص المؤثرين يجب أن يكونوا أكثر من مجرد بارعين فى التواصل.

إن التواصل ببساطة هو مجرد إظهار خارجى لأفكارنا، ونوايانا، واستنتاجاتنا عن الناس من حولنا. "فمن فيض القلب، يتكلم الفم". وهذه الدوافع الداخلية هى الفارق الأساسى بين القائد الحقيقى والشخص المتطلق فى العلاقات.

ويتم تحقيق أعلى مستويين من التأثير عندما (١) يتبعك الناس بسبب ما تفعله لهم و (٢) يتبعك الناس بسبب شخصيتك. بمعنى آخر؛ إنه يتم بلوغ أعلى مستويات التأثير عندما يحيط الكرم والجدارة بالثقة بسلوكك، هذا هو ثمن التأثير الرائع والمستمر، سواء كان المعنى بالأمر شخصين أو مليونى شخص، إلا أنه عندما يتم توصيل الكرم والثقة بحرفية وصدق؛ عندها فقط يتم تحقيق الفوائد المشتركة.

ولأننا نعيش فى عصر يمكن فيه استعارة تأثير المشاهير مثل خطوط الائتمان ويمكن الفوز بتغطية وسائل الإعلام من خلال التصرفات الصاخبة، فإن الأكثر أهمية من كل هذا هو أن أية فرصة للتواصل تعتبر على قدر كبير من الخطورة، والمقصود أن تكون أية وسيلة تستخدمها حافلة بالرسائل التى تبنى الثقة، وتنقل الامتنان، وتضيف قيمة لمتلقى الرسالة. فالشىء الوحيد

الـذى لم يتغـير منذ زمـن "كارنيجى" هو أنه لا يزال هنـاك فارق واضح بين التأثـير المستعار (ومـن الصعب أن يستمر) والتأثـير المكتسب (والثابت مثل محور الأرض). وقد كان "كارنيجى" هو أستاذ التأثير المكتسب.

تأمل بعض مبادئه الأساسية - لا تنتقد، أو تتذمر، أو تشك؛ تحدث عن اهتمامات الآخرين؛ إذا كنت مخطئًا، فاعترف بذلك؛ ودع الآخرين يحفظوا ماء وجوههم. إن مثل هذه المبادئ لا تجعلك محاورًا ذكيًا أو متحدثًا واسع الحيلة، ولكنها تذكرك بمراعاة احتياجات الآخرين قبل أن تتحدث، فإنها تشجعك على معالجة الموضوعات الشائكة بأمانة وكرامة، كما أنها تحفزك لتصبح مديرًا وزوجًا وزميلًا وموظف مبيعات ووالدًا أكثر لطفًا وتواضعًا. وفى النهاية، فإنها تثير لديك روح التحدى لكسب التأثير فى حياة الآخرين ليس من خلال حب الظهور أو الخداع، ولكن من خلال عادة صادقة تتمثل فى الإعراب عن المزيد من الاحترام والتعاطف والكرم.

فما مكافأتك عندئذ؟ إن مكافأتك هى بناء صداقات ثرية ودائمة، واكتساب تفاعلات جديرة بالثقة، والتحلى بقيادة واعدة، وفى خضم هذا الكم الهائل الحالى من العلامات التجارية، تتمكن من بناء علامة تجارية مميزة جدًا.

وقـد أطلـق على الكتـاب الأصلى أكثر الكتـب مبيعًا فى مجـال المساعدة الذاتيـة على مر الزمن. ومن وجهة نظر حديثة؛ فهـذه التسمية خاطئة، فإن عبارة "المساعدة الذاتية" ليست العبارة المستخدمة لدى "كارنيجى". وكانت هذه التسمية هى اللقب الذى تم تخصيصه لهذا النوع من الأدب والناجم عن النجاح المدوى لكتاب *كيف تكسب الأصدقاء*. والمفارقة هنا هى أن "كارنيجى" لم يكـن ليؤيد جميـع نصائح المساعـدة الذاتية التى يتم طرحهـا فى الوقت الحـالى، لقـد كان يشيد بالعمل الذى ينبع من الاهتمـام الصادق بالآخرين. وقد درس المبادئ التى تدفقت من البهجة الكامنة فى مساعدة الآخرين على تحقيـق النجاح. ولو كانت ستتم إعـادة تصنيف الكتاب مرة أخرى، لكان من الأنسـب أن يتم وصف كتاب *كيف تكسب الأصدقـاء* بأنه الكتاب الأكثر مبيعًا

فــى مجال المساعدة الروحانية على مستوى العالم، لأن هذا هو الأساس الذى قامت عليه القاعدة الذهبية لـ "كارنيجى".

إن المبادئ الواردة هنا هى أكثر من مجرد نصائح للمساعدة الذاتية أو الدعم الذاتى، إنها إستراتيجيات وجدانية للتقدم المربح والمستمر فى محادثاتك، وتفاعلاتك، وأعمالك. فالنتائج هنا هائلة.

ومن خلال تطبيق هذه المبادئ، لن تصبح فقط شخصًا أكثر إقناعًا تتمتع بمزيد من التأثير فى حياة الآخرين، ولكنك أيضًا ستحقق هدفًا خيريًا كل يوم، تخيل هذا التأثير وهو يتراكم على مدى عشرات من التفاعلات اليومية التى يتيحها لك العصر الرقمى، وتخيل التأثير الحادث إذا حذا عشرات الأشخاص بأية منظمة حذوك. إن اكتساب الأصدقاء والتأثير فى الناس اليوم ليس أمرًا تافهًا. فعلى مستوى الفرص المستمرة، فإن هذه هى أعظم فرصك وأكثرها ثباتًا لإحراز تقدم مستمر مع الآخرين، فما ذلك النجاح الذى لا يبدأ بالعلاقات؟

البداية على المستوى الاجتماعى

إن مجتمع الأعمال يميل إلى دعم المهارات الاجتماعية - التى تنادى بها مبادئ "كارنيجى" دائمًا - كما لو أنه يستنتج أنها مكملة للمهارات الفنية فى أفضل الأحوال، وهذا يمثل عودة إلى الوراء، فإن أية نقلة نوعية مستمرة هى أمر ضرورى إذا كنت ترغب فى تحقيق أقصى استفادة من التفاعلات الخاصة بك، ناهيك عن هذا الكتاب.

فإن المهارات الاجتماعية مثل الشفقة والتعاطف هى التى تحفز المهارات الفنية مثل البرمجة، والعمليات التنفيذية، والتصميم لتحقيق فاعلية نادرة. فكيف هذا؟ إن المهارات الاجتماعية تربط المهارات الفنية بالإنتاجية التشغيلية، وتضافر الجهود التنظيمية، والأهمية التجارية؛ لأن كل هذه الأشياء تتطلب التزامًا إنسانيًّا سليمًا، فهل المدير الذى يتمتع بالمهارات الفنية، والذى يجلس بأسلوب متغطرس يملى أوامره على مرءوسيه يتفوق على المدير الذى يتمتع

بالمهارات الفنية الذى يمشى بين موظفيه، وهو معروف بينهم ويرونه دائمًا ويحترمونه؟ بينما قد يحصل المدير الأول على بعض النجاح من خلال فرض سطوته لبعض الوقت، فإن تأثيره يعد عيبًا قاتلًا لأن قوته لا تمنح له من قبل موظفيه، وما تأثيره إلا مظهر خادع من النفوذ بعمر افتراضى قصير.

فى كتابه الذى بعنوان *Derailed*، يسرد خبير علم النفس المؤسسى "تيم إيروين" تفاصيل سقوط ستة رؤساء تنفيذيين من المستوى الرفيع على مدار العقد الماضى، وقد جاء كل سقوط نتيجة عجز المدير التنفيذى عن التواصل مع الموظفين على مستوى ملموس وذى مغزى، وبعبارة أخرى، كان كل خروج عن المسار يأتى نتيجة وجود فيض من المهارة الفنية مقرون بنقص حاد فى مهارة اجتماعية معينة - أى البراعة المؤسسية منزوع منها التأثير المقنع. ومثل هذه الإخفاقات لا تقل عن إخفاقاتنا، فإخفاقاتهم كانت علنية، ولكن إخفاقاتنا فى الغالب تكون واضحة وملموسة.

فإننا نخسر إيمان الأصدقاء بنا وكذلك إيمان أفراد الأسرة، وغيرهم عندما نتبع خطوات نجاح العلاقات دون تغذية جوهر تلك العلاقات - ألا وهو قياس الاحتياجات البشرية والوفاء بها.

ما الذى يجعل الكثير من الأشخاص ذوى النوايا الحسنة يرتكبون هذا الخطأ؟ ربما تقودنا الطبيعة الغامضة للمهارات الاجتماعية إلى الضلال. ومن الممكن أن نركن بشكل متحيز إلى أى شىء قابل للقياس.

إن المهارات الفنية يمكن اختبارها وتدريسها ونقلها للآخرين. ويتم تأليف معظم الكتب التجارية مع وضع هذه الحقيقة فى الاعتبار، لأننا نستطيع تحديد مدى التقدم فى أية مهارة فنية - على المستويين الفردى والمؤسسى - من خلال الرسوم البيانية والقياسات والتقارير.

ولكن الأمر ليس كذلك بالنسبة للمهارات الاجتماعية، فإنه من الممكن أن يصعب تقليلها إلى خطوات، حيث إنها غالبًا ما تكون فى حالة من الفوضى ومن الصعوبة بمكان قياسها على المستوى الكمى إلا من خلال استجابات أفضل وعلاقات أحسن. ولكن، أليست هذه هى أفضل المقاييس على الإطلاق؟ وما هو الجيد فى قائمة طويلة من الإنجازات إذا كانت تؤدى إلى التراجع فى

العلاقات؟ عندما يتم إحراز أى تقدم من خلال الدعم الذاتى والانغماس فى حب الذات، فإنه لن يستمر.

وعلى نطاق أصغر، هل نحتفظ بالأصدقاء الذين تثبت تصرفاتهم بانتظام أن هذه العلاقة تدور حولهم فقط؟ عندما نعرف أن سلوك أى شخص وراءه دافع خفى، فإنه يحدث فينا تأثيرًا أقل من ذلك التأثير الذى يحدثه شخص كنا قد التقينا به ولو لمرة واحدة فقط، وهذه العلاقة محكوم عليها بالفشل ما لم يعترف ويتغير، وحتى فى تلك الحالة، فإن هناك بقايا من الشك ستظل قائمة.

وعلى نطاق واسع، هل نظل مخلصين للعلامات التجارية التى تثبت بانتظام إما عدم القدرة أو عدم الرغبة فى تبنى احتياجاتنا ورغباتنا؟ لقد ولت تلك الأيام التى كانت فيها أغلبية الشركات تخبر المستهلكين بما يحتاجون إليه. إننا نعيش فى يوم أصبح المستهلكون يتمتعون فيه بالقدرة على اتخاذ معظم قرارات التصنيع، والتصميم، والتسويق. لقد كانت حملة "الحفاظ على البيئة" ذات يوم حملة إعلانية صغيرة ذات هدف طيب لعدد قليل من المنتجات؛ ولكن الأغلبية الجماعية من المستهلكين جعلت منها شعارًا تسويقيًّا إلزاميًّا.

ويجدر القول إن الأفراد والشركات غير الحساسة للنجاح فى المهارات الاجتماعية تضل طريقها اليوم.

ويصر البعض على أنك لا تستطيع تعليم غرائز المهارات الاجتماعية. وهذا الرأى يصح إذا كنت تتعامل مع المهارات الاجتماعية بمنهجية المهارات الفنية. ولم يرتكب "كارنيجى" هذا الخطأ، فقد اكتشف أن الغرائز الإيثارية تطفو على السطح ليس من خلال إستراتيجية بارعة مفصلة خطوة بخطوة ولكن من خلال ممارسة الرغبات الأساسية، بمعنى أننا عندما نتصرف بطرق تمد يد العون للآخرين وتؤثر فيهم بشكل إيجابى، فسوف نصل إلى بئر أعمق من الإلهام، والمعنى، وسعة الحيلة.

فإننا جميعًا مجبولون على الرغبة الصادقة فى التواصل - أى فهم الآخرين وإفهامهم. والأكثر من ذلك أننا مجبولون على الارتباط الصادق - أى أن نكون معروفين، ومقبولين، وذوى قيمة لدى الآخرين، بل والأكثر من هذا وذاك هو أننا مجبولون على التعاون الناجح - أى العمل معًا

نحو تحقيق إنجاز ذى مغزى سواء كان ذلك الإنجاز يمثل نجاحًا تجاريًا، أو انتصارًا مؤسسيًا، أو امتدادًا للعلاقات. ويكمن الجوهر المتوج للنجاح بشكل أساسى فى طيف يربط بين العلاقة البشرية الصادقة (كسب الأصدقاء)، وإحداث تأثير متصاعد ذى مغزى (التأثير فى الناس). ويخلص الطيار والكاتب الفرنسى "أنطوان دو سانت إكسوبيرى" إلى النتيجة التالية قائلًا: "ليس هناك أمل فى الشعور بالبهجة إلا من خلال العلاقات الإنسانية".[4]

فكيف يحصل المرء على هذه المهارات العاطفية التى تعزز التواصل الفعال، والارتباط المفيد، والتعاون المثمر؟

يجب علينا أولًا أن نتذكر أن النجاحات الناتجة عن العلاقات اليوم لا تقاس على مقياس وسائل الإعلام - أى الوسائل التى يمكن استخدامها وعدد الأصدقاء، أو المعجبين، أو الأتباع الذين يمكن للمرء أن يحشدهم بجانبه، إنها تقاس على مقياس الفائدة. فإذا أصبحت ذا فائدة فى تفاعلاتك الخاصة، فإن الطريق إلى النجاح فى أى مسعى سيصبح أبسط بل وأكثر استمرارًا. فما السبب فى ذلك؟ السبب هو أن الناس يلاحظونك، ويتذكرونك. كما أنهم يتحفزون عندما تتركهم تفاعلاتهم معك وهم فى حالة أفضل قليلًا دائمًا.

فإن الفائدة تحكم فاعلية كل وسيلة تستخدمها، وبمجرد أن يكون لديك شىء مفيد تعرضه للآخرين، فإنك عندئذ تستطيع اختيار الوسيلة الأكثر فائدة بالنسبة للمسعى الذى تنشده، ومع ذلك، عندما تقدم الوسيلة على الفائدة، فإن رسالتك تعانى خطورة أن تصبح - على حد تعبير شكسبير على لسان "ماكبث" - "قصة يحكيها أى شخص أحمق، مليئة بالصخب والعنف، ولا تترك أى أثر".[5] وبينما أدى ظهور مواقع التغريدات وتحديث الحالة إلى توفير سبل ملائمة للإبقاء على الأسرة والأصدقاء والزملاء فى حالة من التواصل، فإنه أدى فى الوقت نفسه إلى ظهور مثل هذه الهجمة من الصخب والغضب. ولكن ليس فقط الرسائل النصية التى تصدر فيما لا يزيد على ١٤٠ حرفًا أو أقل هى التى تعانى خطورة تقديم أى شىء مفيد، فإن أية وسيلة تحمل رسالة تفتقر إلى المعنى سوف تخفق فى تحديد هدفها: وهذا الأمر ينطبق على أى إعلان تليفزيونى، أو مذكرة صادرة من أحد الأقسام، أو عميل للبريد الإلكترونى، أو حتى بطاقة تهنئة بعيد ميلاد.

ورغم قلة وسائل الإعلام بشكل لافت فى زمانه، فإن "كارنيجى" لم يكن بحاجة إلى التطرق بشكل متعمق لكلا طرفى هذه المعادلة. فقد كان بإمكانه التركيز على كيفية تحقيق الفائدة فى التواصل الشخصى، أو عبر الهاتف، أو من خلال الرسائل. واليوم، فإننا يجب أن ننظر بدقة إلى كل من المعانى والوسائل التى نستخدمها لنقل رسائلنا.

نصيحة مباشرة للنجاح مع الناس اليوم

كتب الكاتب الفرنسى "فوفينارج" يقول: "إن الحقائق البسيطة تمثل راحة من المضاربات الكبرى".[٦] والسبب فى أن كتاب *كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر فى الآخرين* لا يزال على قمة أفضل الكتب مبيعًا حتى يومنا هذا، وبيعت منه أكثر من ٢٥٠٠٠٠ نسخة فى الولايات المتحدة وحدها فى عام ٢٠١٠، هو أن المبادئ فى حد ذاتها بسيطة، ولكن لا يمحوها الزمن. فالحكمة الكامنة فيه واضحة ومباشرة ولكنها سامية. ومنذ بدأ "كارنيجى" بتدريس المنهج الأول عن هذا الموضوع فى عام ١٩١٢، فإن حقائقه البسيطة قد أضاءت أكثر الطرق فاعلية ليصبح المرء شخصًا ينشد الآخرون آراءه، ونصيحته، وقيادته.

ولذا، فإذا كانت هناك أية فرصة لإعادة تصميم الكتاب الكلاسيكى، فإنه ليس فى سياق يسمح باستبدال نصيحته. فالنثر المنسوج خلال الصفحات التى بين يديك يأتى فى سياق مختلف: إعادة صياغة نصيحة "كارنيجى" لحقبة مختلفة تمامًا - أى أن المبادئ الخالدة نفسها يتم النظر إليها من خلال منظور حديث وتتطابق مع عقلية رقمية، عالمية. فإن الفرص المتاحة لكسب الأصدقاء والتأثير فى الناس فى وقتنا الحالى هائلة بشكل يصل لأضعاف مضاعفة عن تلك الفرص التى كانت متاحة فى حياة "ديل كارنيجى". إلا أنك عندما تضيع الفرص، فإن الأرقام تصبح غير مهمة لأن "الكون كله - باستثناء تافه واحد - "لا يزال" يتكون من أناس آخرين".[٧]

وصدق "توم باتلر-باودون" مؤلف كتاب *أهم ٥٠ كتابًا فى مساعدة الذات** حينما قال عن كتاب *كيف تكسب الأصدقاء* - إن "هناك تناقضًا

* متوافر لدى مكتبة جرير

غريبًا بين صياغة العنوان والكثير مما هو وارد فى هذا الكتاب فى الواقع".[٨] تأمل عنوان هذا الكتاب من خلال عدسة اليوم المتشككة وسوف تفقد سحره. فالكتاب رغم كل شىء عبارة عن أطروحة تدور حول تطبيق مزيج لا يضاهى من التعاطف الصادق، والتواصل الإستراتيجى، والقيادة القويمة.

من المهم أن نتذكر أنه فى زمن "كارنيجى" فإن الكثير من وسائل التواصل ذات الهويات الخادعة (المواقع الإلكترونية، وفيس بوك، ولينكد إن، وتويتر) ووسائل التحايل الإقناعية (الإعلانات المدوية، وأخبار المشاهير، والدعاية الصاخبة) لم تكن موجودة. كما أن فكرة كسب الأصدقاء لم تكن قاصرة على مجرد نقرة على زر "قبول". ولم تكن فكرة التأثير فى الآخرين تشمل أدوات تساوى نصف قرن من الحملات الإعلانية الضخمة، وخداع الشركات، والشخصيات اللامعة التى تتمتع برغد العيش. فقد كان لدى "كارنيجى" سبب بديهى لصياغة عنوان الكتاب بالطريقة التى صاغه بها.

بالعودة لذلك الوقت، فإنك إذا لم تدعم أية صداقة، فإن التأثير على أى شخص كان أمرًا مستحيلًا تقريبًا، فوسائل الإعلام الاجتماعية لم تكن موجودة، ولم تكن وسائل الاتصالات الرقمية متاحة. فى الواقع، إنك نادرًا ما كنت تنجز عملًا مع شخص لم تكن تعرفه بطريقة ملموسة، وكان لدى الشخص العادى ثلاث طرق فقط للتواصل مع أى شخص آخر: التواصل بشكل شخصى، أو من خلال الخطابات، أو عن طريق الهاتف. وكان التواصل الشخصى هو التوقع السائد، ولكنه اليوم هو الاستثناء.

وبينما كان التأثير غير المباشر عن طريق النجومية أو المكانة الاجتماعية موجودًا فى زمن "كارنيجى"، فإنه لم يكن سريعًا أو منتشرًا مثلما هو عليه اليوم، وكانت الصداقة هى الجسر لممارسة التأثير كل يوم، فإنك كنت تحظى بالأصدقاء من خلال مصافحة قوية، وابتسامة دافئة، وهيئة جسدية توحى بإيثار الآخرين، وكنت جديرًا بالتأثير الذى كان ينتج عن ذلك، ولكن علاقة السبب والنتيجة هذه ليست دقيقة بهذا الشكل فى وقتنا هذا.

تأمل عدد عام ٢٠١٠ من مجلة *تايم* الذى كان بعنوان "أكثر ١٠٠ شخص تأثيرًا فى العالم". وبوجود أكثر من ستة ملايين متابع عبر موقع تويتر، جاءت

"ليدى جاجا" على رأس القائمة.[٩] وليست هناك حاجة لمناقشة ما إذا كان لديها تأثير على قاعدتها الضخمة من المعجبين، والتى تخطت منذ ذلك الحين ١٠ ملايين شخص أم لا. فإنها إذا أومأت لأحذية من علامة تجارية معينة أو لزجاجة مياه من نوعية معينة، فإن مبيعاتها تحقق نجاحًا مدويًّا. وهناك جدل واسع حول القيمة التى تضيفها لعلاقاتها والنتيجة النهائية التى يقود إليها تأثيرها، وإن كانت تسعى للحصول على أعلى قدر منهما على حد سواء، فإن تأثيرها يعد قوة لا يستهان بها، أما إذا كانت تسعى فقط إلى زيادة الأموال التى تحصل عليها، فإنها سوف تكسب المزيد من المال، ولكن تأثيرها لن يزيد على تأثير حملة إعلانية صاخبة لشركة "بولارويد".

إن قيمة التأثير المتأصلة والمرتبطة بالعلاقات لم تتغير، فإنها لا تزال عملة التقدم الاجتماعى، إلا أن العدد الهائل من وسائل الإعلام الخاصة بالتواصل جعل من اكتساب العلاقات المتنوعة أمرًا ممكنًا، فإنك تحصل على ما تدفعه مقابله.

وبينما نعيش فى عصر أصبح الشعار السائد فيه هو "الضجيج والتعرى يصنعان نجمًا"، فإن هذا ليس كتابًا عن التماس الصداقات واستغلال النفوذ، وهو مسار وصفه "كارنيجى" بأنه نابع "من الفم".[١٠] ولكن هذا الكتاب عبارة عن دليل فى العلاقات الإنسانية التى تنبع "من القلب". إنه يدور حول كسب الأصدقاء بالطريقة التى فاز بها جدك الصالح بقلب جدتك الحكيمة - من خلال الاهتمام الصادق، والتعاطف المخلص، والتقدير الأمين. إنه يدور حول توجيه التأثير الدائم الذى يرتقى إلى التقدم والفائدة المشتركة.

وهناك طريقة صحيحة وفعالة للقيام بذلك، وهى الطريقة التى صورها "كارنيجى" بطريقة رائعة. وبعدها بخمسة وسبعين عامًا، لا تزال المبادئ صحيحة، ولكن تغيرت بعض التعريفات وتوسعت بعض التشعبات، وبالتالى فإن مسار هذا الكتاب سوف يتجه نحو تفسير وتطبيق جديدين. كيف لنا أن نفهم ونستفيد من مبادئ "كارنيجى" فى عالم رقمى؟ هناك بعض القرائن التى يمكن الحصول عليها من القوائم التى لم تكن موجودة فى زمن "كارنيجى"، مثل قائمة مجلة "فوربس" "الأكثر الشركات العالمية إثارة للإعجاب" وقائمة

مجلة "*هارفارد بيزنس ريفيو*" "الأفضل المديرين التنفيذيين أداء فى العالم"، وقائمة مجلة "*تايم*" "الأكثر ١٠٠ شخص تأثيرًا فى العالم" والتى أشرنا إليها سلفًا. هذه القرائن - أو التحذيرات فى بعض الأحيان - تكون فى بعض الأوقات بمثابة أدلة للسياق الذى يتحقق فيه النجاح الاجتماعى فى الوقت الحالى، وانطلاقًا من روح الكتاب الأصلى، فإن الصفحات التالية سوف تكون أيضًا بمثابة تذكير دائم بأن أسباب فعلنا للأشياء هى أكثر أهمية من الأشياء التى نفعلها.

وفى حين أن الرحلة إلى تطبيق مبادئ "كارنيجى" اليوم ليست معقدة مثل الانفصال عن التطور الحالى والعودة إلى الاعتماد على البرقيات، والهواتف، والتفاعلات الشخصية، فإنها أيضًا ليست مبتذلة كغرس العامل الإنسانى فى كل جانب من جوانب الفضاء الرقمى الخاص بك. وبشكل عام، فإن أفضل الممارسات عبارة عن مزيج حكيم من اللمسة الشخصية والوجود الرقمى.

ويبدأ توظيف هذا المزيج بإجراء تقييم نزيه لموقفك الحالى، فمن هنا يصبح طريقك إلى التقدم مع الآخرين واضحًا.

فما هى نسبتك من التفاعلات الشخصية فى مقابل التفاعلات الرقمية؟ بالنسبة لمعظم الناس، يعد البريد الإلكترونى، والرسائل النصية، والمدونات، والتغريدات، ومدونات الفيسبوك هى الطرق الرئيسية التى يتواصلون بها مع الآخرين، وهذا يمثل عقبات جديدة وأيضًا فرصًا جديدة.

فعند الاعتماد بدرجة كبيرة على وسائل الاتصال الرقمية، فإننا نفقد جانبًا مهمًّا من جوانب التفاعلات البشرية: الإشارات غير اللفظية، فعندما تنقل أخبارًا سيئة، فإنه من الصعب إظهار التعاطف والدعم دون التربيت بيديك على كتف الشخص الآخر. وعندما تشرح فكرة جديدة، فإنه من الصعب أن تنقل المستوى نفسه من الحماسة عن طريق مكالمة هاتفية كما لو كنت واقفًا بشكل شخصى أمام جمهورك. كم مرة أرسلت فيها رسالة بريد إلكترونى واتصل بك الشخص المتلقى للرسالة لاستيضاح الأمور بينما كانت تلك الأمور واضحة بالفعل؟

إن العاطفة يصعب نقلها بدون الإشارات غير اللفظية، وقد أزال انتشار التواصل عبر الفيديو بعض الحواجز، ولكن الفيديو هو فقط مجرد جزء صغير من وسائل التواصل الرقمية، وما زلنا عاجزين عن تحقيق ذلك المستوى من الكرامة الإنسانية بالطريقة التى يمكن للتفاعل الشخصى أن يحققها، وقد حقق فيلم *Up in the Air* الحائز على الجوائز هذا المستوى.

يعمل "رايان بينجهام" ("جورج كلونى") متخصصًا فى تخفيض العمالة بالشركات ويسافر عبر جميع أنحاء البلاد لفصل الموظفين للشركات التى لا تستطيع فعل ذلك بنفسها، ويبرع "بينجهام" فى وظيفته التى تتطلب منه فصل الناس بطريقة كريمة بل وملهمة، وقد برع فى صياغة خطبة يشجع من خلالها كل شخص على اعتناق الحرية الجديدة، بل إنه يقاتل حتى ضد رئيسه، الذى يطلب منه أن يبدأ فى تسريح العمال عن طريق الفيديو من أجل خفض النفقات، إلا أن المفارقة الهائلة هنا هى أن "بينجهام" هو شخص وحيد فى الحياة دون علاقة واحدة حقيقية فى حياته، ولا حتى مع أخته الصغرى التى قد لا يحضر حفل زفافها، وما يبدو أنه قدرة خارقة على التعاطف والتواصل مع الأشخاص الذين يتم فصلهم هو فى الواقع تأكيد عميق على الانفصال. ويستمر الأمر على هذا النحو إلى أن توضح له إحدى التجارب الشخصية الأهمية الهائلة للارتباط الإنسانى الحقيقى، ويتوصل إلى الحقيقة فى النهاية. وعندئذ لا يستطيع حتى اتباع نصيحته.

إننا نعيش فى عالم تجتاحه التكنولوجيا الرقمية حيث يتم تقدير القيمة الكاملة للارتباط البشرى فى كثير من الأحيان بإتقان التفاعلات الاجتماعية. وقد أتقن الكثيرون الفن المثير للسخرية المتمثل فى بناء العديد من نقاط التواصل مع خسارة لمسة التواصل فى الوقت نفسه، ولا يوجد العلاج فى التحفظ الذاتى (كما فى حالة "رايان بينجهام") ولا فى تحفيز التواصل من خلال فن البيع المثير ولكنه فى الوقت نفسه سطحى. فالحالة الأولى عبارة عن خطأ فلسفى، والحالة الثانية عبارة عن خيار إستراتيجى.

فهناك حد للإنتاجية فى الوقت الحالى، يتم الوصول إليه عند نقطة معينة يحل عندها التقدم مع الناس محل التقدم التكنولوجى. ففى كثير من

الأحيان تكون مجرد سرعة الاتصال هى التى تؤثر على حكمنا، ولأننا نؤمن بأن الآخرين يتوقعون ردودًا فورية (كما نفعل نحن أنفسنا)، فإننا غالبًا لا نستغرق الوقت اللازم لصياغة ردود ذات معنى؛ حيث إننا نتجاهل جماليات الكياسة المتبادلة، ونقول: "إننى لا أستطيع أن أطبق هذه المبادئ على تعليق بإحدى المدونات، أو برسالة بريد إلكترونى، أو فى مؤتمر افتراضى حيث لا أكون متأكدًا من أن الآخرين يسمعوننى"، ولكن هذه التفاعلات هى التى تكون فيها مبادئ "كارنيجى" هى الأكثر قيمة على الإطلاق، إنها تلك اللحظات الشائعة اليومية التى تبرز فيها تصرفات إيثار الآخرين بشكل واضح.

إننا نتوقع المجاملة فى مواعيدنا الأولى ولقاءاتنا التالية؛ ونتأثر عندما تظهر تلك المجاملة نفسها فى تقرير التقدم الأسبوعى، أو أثناء رحلة مشتركة فى المصعد، ونحن نتوقع بلاغة متواضعة فى حملة إعلانية أو خطبة فى حفل زفاف؛ كما أننا نتحفز عندما تظهر هذه البلاغة المتواضعة نفسها فى تحديث بالبريد الإلكترونى أو فى رد نصى على مسألة تافهة. فالفرق - كما يقولون - يكمن فى التفاصيل: التفاصيل الدقيقة الكثيرة لتفاعلاتك اليومية.

فلماذا لا تزال مثل هذه التفاصيل مهمة فى هذا العصر الرقمى؟ لأن "الشخص الذى يتمتع بالمعرفة التقنية بالإضافة إلى القدرة على التعبير عن الأفكار، وتولى القيادة، وإثارة الحماسة بين الناس - هو الشخص الذى يسير باتجاه امتلاك القوة لجنى أعلى الأرباح". ومن اللافت مدى ارتباط كلمات "كارنيجى" بظروفنا فى الوقت الحالى.

كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر فى
الناس فى العصر الرقمى

الجزء ١

أساسيات الارتباط

١

ادفن عاداتك السيئة القديمة

سل كلًا من "أدولف هتلر" و "مارتن لوثر كينج الابن" عن تعريفهما الأساسى للتأثير وربما تحصل على إجابات مماثلة، وراقب تطبيقهما للتأثير فى حياتهما، وسوف تكتشف أن تعريفيهما للتأثير لا يمكن إلا أن يكونا على طرفى النقيض. ويبدأ الاختلاف الملموس بأقوالهما.

قارن جملة "كم هم محظوظون القادة لأن الرجال لا يفكرون" فى مقابل "إننى لست مهتمًا بالسلطة من أجل السلطة فى حد ذاتها ولكن... فى السلطة تبرز الأخلاق، وهذا أمر صحيح وجيد". والاختلاف واضح بين القولين.[١] فالقول الأول منهما يؤكد أن التأثير يأتى مكافأة للمكر، والسخرية، أما القول الثانى فيؤكد أن التأثير هو مكافأة للاهتمام بالصالح العام، وفى كل يوم تضعنا كلماتنا فى مكان ما بين الأسلوبين المختلفين، ويوضح التاريخ أن النتائج تنتهى إلى نهاية من النهايتين، فنحن نتواصل مع الآخرين وننتهى بهم إما للهدم أو للبناء.

وتحقيقًا لهذه الغاية، كان "كارنيجى" مقتضبًا فى نصيحته: لا تنتقد، أو تشجب، أو تشتك. ولكن كم يبدو هذا الأمر صعبًا اليوم، وعندما نقول إنه يجب علينا أن نكون أكثر وعيًا بكلماتنا فهذا قول لا يصيب كبد الحقيقة. ففى ظل وجود نطاق رقمى هائل يجب علينا التواصل بشأن أفكارنا من خلاله يأتى نطاق ضخم آخر على قدم المساواة يطلق عليه اسم الوصول للجمهور.

ويوضح "جاى كاواساكى" مؤلف الكتاب الأكثر مبيعًا *Enchantment* فى مقابلة حديثة له فيقول: "إن وسائل الاتصال الرقمية قد جعلت من الوصول إلى عدد أكبر من الناس أمرًا ممكنًا بأسرع وأرخص الطرق، ولكن الشخص الخاسر لا يزال خاسرًا، والدليل على ذلك أن التكنولوجيا قد جعلت العصف بسمعة أى شخص أسرع وأسهل من أى وقت مضى".

وهى حالة جيدة حقًا، وعلى وجه الدقة فإنها العنصر الأساسى لتطبيق هذا المبدأ.

وما كان فى وقت من الأوقات يمثل نقدًا خفيًا من الممكن أن يعرضك الآن لدفع غرامة. سل الدكتور "باتريك مايكل نسبيت" - وهو طبيب كندى سابق متخصص فى طب الأسرة والذى تم تغريمه ٤٠٠٠٠ دولار لنشره تعليقات "سيئة" وتشهيرات فى موقع فيس بوك عن زوجته أم ابنته.[٢] أو "رايان بابل" - المهاجم الهولندى لنادى "ليفربول" لكرة القدم - والذى نشر عقب الخسارة أمام نادى "مانشستر يونايتد" على موقع تويتر رابطًا لصورة مفبركة مثيرة للسخرية لحكم المباراة "هاوارد ويب" وتحتها تعليق يقول: "إنهم يصفونه بأنه أحد أفضل الحكام. يا لها من مزحة!"، وعندئذ تم تغريمه ١٠٠٠٠ جنيه إسترلينى، أى حوالى ١٦٠٠٠ دولار.[٣] ونتيجة لما نشره "بابل" على موقع "تويتر"، أشار المدون بموقع بى بى سى "بين ديرس" قائلًا: "بينما كان "بابل" قبل عام يعبر عن مشاعره المكبوتة لصديقته، فقد أصبح لديه الآن هذه الأداة المريحة جدًا - والمغرية للغاية - متاحة عند أطراف أصابعه، والتى تتيح له التعبير عن مشاعره للعالم كله".[٤]

وما كان ذات يوم مجرد شكوى مهملة بين الأصدقاء من الممكن الآن أن يتسبب فى طردك من العمل، وقد كشفت دراسة أجرتها مؤسسة "بروفبوينت" فى عام ٢٠٠٩ بأنه من بين الشركات الأمريكية التى يعمل بها ١٠٠٠ موظف أو أكثر، ذكرت نسبة ٨ ٪ منها أنه قد تم طرد بعض الأشخاص من وظائفهم بسبب تعليقاتهم على مواقع مثل فيس بوك ولينكد إن.[٥] ولكن أكثر تحديدًا، فإن أحد أعداد مجلة "هوفنجتون بوست" الصادرة مؤخرًا على شبكة

الإنترنت يصف ١٢ مشاركة على موقع فيس بوك تسببت فى طرد أصحابها من وظائفهم.[٦] وكان من بين القائمة:

- نادلة فى مطعم للبيتزا نشرت تذمرها ونقدها المهين لاثنين من الزبائن بعد تلقيها لبقشيش منخفض مقابل الانتظار على طاولتهم لمدة ثلاث ساعات، من بينها ساعة إضافية على نوبتها المقررة فى العمل، فقالت بسخرية: "نشكركم لتناول الطعام فى مطعم "بريكس""، ثم انطلقت للتهكم على الزبائن، ووصفهم بأنهم "حقيرون".[٧]
- موظف باستاد "فيلادلفيا إيجلز" نشر تعليقًا حديثًا أدان فيه الفريق على السماح للاعبه المفضل وصمام الأمان للفريق "برايان داوكينز" للتوقيع لفريق "دينفر برونكو". وقد قال فيه: "اللعنة [كلمة بذيئة] لقد تدمرت بسبب توقيع "داوكينز" لفريق "دينفر"...لقد انهار سد فريق "إيجلز"".[٨]
- سبعة موظفين من سلسلة متاجر بقالة كندية يطلق عليها اسم "فارم بوى" والذين أنشأوا مجموعة على موقع فيس بوك باسم "لقد مللت من فارم بوى" وكانت تسخر من العملاء وتشمل "انتقادات لفظية لاذعة ضد الزبائن والموظفين".[٩]

فى بعض الأحيان يمكن للمرء أن يتساءل عما إذا كان الانتقاد أصبح أكثر انتشارًا من التعاطف، وإصدار الأحكام على الآخرين أصبح أكثر انتشارًا من التسامح فى وسائل الاتصال لدينا. فلا خلاف على أن انتقاد الآخرين هو الوضع السائد الآن، ففى ظل وجود الفرص الكثيرة المتاحة للتعبير عن الرأى، يبدو أن العديد منا يحرصون على استغلال حقهم فى التعبير عن الرأى ويقحمون آراءهم عندما يكون هناك شخص مخطئ، ولكنهم سرعان ما ينكمشون ويلتزمون الصمت عندما يكونون هم المخطئين. فإن العديد منا قد اعتادوا على الإمساك بسيف يطلق عليه حرية التعبير عن الرأى فى يد، ودرع يطلق عليه الدفاع عن الخصوصية الشخصية فى اليد الأخرى - فى حين أن الجميع يتناسون أنه لكى نفعل ذلك، فإننا نرى أن العلاقات الإنسانية

هى مجرد ميدان حرب، ومن نواح عديدة، فإن هذه الثقافة القائمة على الانتقاد والشكوى هى الحقيقة المؤسفة التى نحياها.

ومع ذلك فإن الشخص الذى يتمتع بالقدرة على التأثير فى الآخرين يدرك أن مثل هذه الحماقات تزيد من سرعة السير فى اتجاه انهيار العلاقات مهما كنت على صواب ومهما ظل الآخرون على خطأ، فمثل هذه التكتيكات فى الغالب تهدم أكثر مما تبنى، لأنها توحى بوجود دافع كامن ومتحيز من جانب واحد فقط سواء كان موجودًا فعلًا أم لا. وبالتالى فإنها تنقل أى تفاعل من مرحلة الألفة إلى مرحلة التوتر، فلا عجب فى أن لدينا رءوسًا متحركة أكثر من القادة الفعليين فى الوقت الحالى. والتأثير دائمًا فى خطر، ولكن الكثيرين منا لا يريدون أكثر من فرض آرائهم، وهذا الأمر لا يتسبب فى خلق تجربة سيئة فقط، بل إنه لا يفعل شيئًا سوى تأجيج التوتر وزيادة الفجوة بين أية رسالة والتعاون المفيد.

ومع ذلك، فعندما يظهر قائد حقيقى، لا خلاف على أن العكس هو الذى يحدث. كان هناك حينئذ عدد قليل أكثر إلحاحًا من المتواصلين من المتلقين للبيان الذى أصدره "إبراهام لينكولن" لتحرير العبيد. وكان الرئيس "لينكولن" مشهورًا منذ زمن طويل بأنه شخص يتعامل مع المواقف المتوترة باتزان وكياسة، ويعد رد فعله تجاه أى خطأ تكتيكى ضخم خلال أية لحظة من لحظات الذروة فى الحرب الأهلية خير مثال على ذلك.

فقد تم خوض معركة "جيتيسبيرج" خلال الأيام الثلاثة الأولى من يوليو عام ١٨٦٣. وفى ليلة ٤ يوليو، بدأ الجنرال "روبرت إى. لى" فى التراجع نحو الجنوب عندما أغرقت السحب العاصفية الملبدة بالغيوم البلد بالمطر، وعندما وصل "لى" إلى نهر "بوتوماك" مع جيشه المهزوم، وجد أمامه نهرًا مترامِيًا لا يمكن اجتيازه، وجيش الاتحاد منتصرًا وراءه، أى أن "لى" كان محاصرًا. وعندئذ لاحت فرصة ذهبية لجيش الاتحاد لأسر جيش "لى" وإنهاء الحرب على الفور، وبموجة من الثقة المفرطة، أمر "لينكولن" الجنرال "جورج ميد" بعدم توجيه الدعوة لعقد مجلس للحرب ولكن أن يهاجم "لى"

على الفور. وأبرق الرئيس أوامره ثم أرسل رسولًا خاصًا إلى "ميد" يطالبه بالتحرك الفورى.

ودعا "ميد" إلى عقد مجلس للحرب، فقد كان مترددًا، وكان يماطل فى الأمر، وأبرق بكل أنواع الذرائع والأعذار للرئيس، وأخيرًا انحسر نهر "بوتوماك" وعبره "لى" ونجا بقواته.

واستشاط "لينكولن" غضبًا، وصرخ لابنه "روبرت" قائلًا: "ماذا يعنى هذا؟ يا الله! ماذا يعنى هذا؟ لقد كانوا فى متناول أيدينا، وكان علينا فقط أن نمد أيدينا ونسحقهم وكانوا تحت قبضتنا تمامًا، ومع ذلك فلم يكن هناك شىء يمكننى قوله أو فعله لإقناع الجيش بالتحرك، ففى ظل هذه الظروف، كان يمكن لأى جنرال تقريبًا أن يهزم "لى". ولو كنت قد ذهبت إلى هناك، لتمكنت من سحقه بنفسى".

وبخيبة أمل مريرة، جلس "لينكولن" المتحكم فى نفسه كما هى العادة وكتب إلى "ميد" ما كان - نظرًا لتاريخه - خطابًا قاسى اللهجة.

عزيزى الجنرال،

إننى لا أصدق أنك تقدر حجم المصيبة التى أسهمت فى هروب "لى". لقد كان فى قبضة يدنا، وكنت بقضائك عليه - بالإضافة إلى نجاحاتنا الأخيرة - ستنهى الحرب تمامًا، ولكن كما هى الحال الآن، فإن الحرب سوف تستمر إلى أجل غير مسمى، فإذا لم تستطع مهاجمة "لى" دون تكبد خسائر فى يوم الاثنين الماضى، فأنى لك أن تفعل ذلك عندما تكون جنوب النهر، ولا تتمكن إلا من اصطحاب عدد قليل جدًّا من الجنود معك - ليس أكثر من ثلثى أعداد القوة التى كانت تحت إمرتك فى ذلك الوقت؟ فإنه سيكون من غير المعقول أن أتوقع - وأنا لا أتوقع بالفعل - أنك تستطيع إحداث الكثير من التأثير الآن، لقد ضاعت فرصتك الذهبية، وأنا أشعر بأسى بالغ بسبب ذلك.

لقد كانت رسالة مبررة تمامًا ليتم إرسالها. ولكن "لينكولن" لم يرسلها أبدًا. وقد عثروا عليها بين أوراقه بعد وفاته.

تُرى، ما الذى منع الرئيس عن التعبير عن خيبة أمله الكبيرة وانتقاده المبرر؟

لقد كان الرئيس "لينكولن" متواصلًا بارعًا، وكان التواضع يظهر فى قلب كل ما كان يقوله، ولابد أنه رأى أنه لو كان قد بعث بهذه الرسالة، فلربما تحرر من بعض إحباطه ولكن فى الوقت نفسه لربما أثار استياء الجنرال "ميد"، وزاد من إضعاف فائدة الرجل كقائد، وقد عرف "لينكولن" أن "ميد" كان قد تم تعيينه قائدًا لجيش نهر "بوتوماك" قبل بضعة أيام فقط، وكان يعرف أيضًا أن "ميد" كان يتمتع بسلسلة من النجاحات البطولية، وبالتأكيد كان "ميد" يقع تحت ضغوط هائلة، بالإضافة إلى العبء الذى كان يعانيه نتيجة العلاقة العدائية بينه وبين بعض هؤلاء الأشخاص الذين كان يتولى قيادتهم، ولو كان "لينكولن" قد نحى مثل هذه التفاصيل جانبًا، وأرسل له خطابه، فإنه بالتأكيد كان سيفوز فى المعركة الكلامية، ولكنه كان سيعانى الخسارة فى حرب التأثير.

هذا لا يعنى أن الجنرال "ميد" لم يكن يستحق أن يتم إبلاغه بخطئه، ولكنه يعنى أنه كانت هناك طريقة غير فعالة وأخرى فعالة لتبليغه بخطئه. وفى النهاية نقل "لينكولن" إلى "ميد" شعوره بخيبة أمله، ولكنه فعل ذلك بأسلوب محترم، فإنه باختياره الامتناع عن إرسال الخطاب اللاذع، اختار "لينكولن" الحفاظ على تأثيره بل والزيادة منه على "ميد"، والذى استمر ليصبح قوة للصالح العام فى مسقط رأسه فى مدينة فيلادلفيا حتى وفاته فى عام ١٨٧٢.

ويبدو أن "لينكولن" كان يعرف - ربما أكثر من أى رئيس أمريكى آخر فى التاريخ - الوقت المناسب الذى ينبغى أن يمسك عليه لسانه فيه، والوقت الذى كان فيه الصمت خطأ أخطر من التصريح برأيه، وفى صميم هذه المهارة كان هناك فهم واستيعاب لإحدى أكثر الحقائق الأساسية للطبيعة البشرية، فنحن مخلوقات مجبولون على الدفاع عن أنفسنا، ونميل بشكل غريزى للدفاع وتفادى وإنكار جميع التهديدات التى تهدد سلامتنا ورفاهيتنا، ناهيك عن التهديدات التى تتعرض لها كبرياؤنا.

تأمل فضيحة المنشطات فى دورى الدرجة الأولى لكرة البيسبول، فمن بين قائمة مكونة من ١٢٩ لاعبًا ارتبطت أسماؤهم باستخدام هرمون الإسترويد وهرمون النمو البشرى من خلال عينات الاختبارات الإيجابية، فإنه بسبب تقرير لجنة "ميتشيل"، أو التورط من قبل الزملاء - اعترف ١٦ لاعبًا فقط بتناول المنشطات.[١٠]

فهل هؤلاء مجرد رياضيين بارزين لديهم درجة عالية من الغرور؟

لا تفهم الأمر بهذه السرعة، تأمل آخر مرة قام فيها زميل لك بانتقادك عن شيء قلته أو فعلته، هل يجدر بنا أن نفترض أن كلماته التى أصدرها بشأنك جعلتك ترغب فى عناقه أو تشتري له غداء؟ أم هل أنك رغبت فى إخفاء علبة مفتوحة من السردين فى مكتبه كمفاجأة له؟ وربما يكون هذا لطيفًا أيضًا.

لا أنا ولا أنت نستمتع بأن نكون موضمًا للاستنكار والنقد، سواء كنا نستحق ذلك أم لا، ويوضح إخصائي الغدد الصماء "هانز سيلى" هذا الأمر قائلًا: "بقدر تلهفنا على الاستحسان، نصاب بالهلع من الانتقاد".

وعندما نحاول أن نستخدم النقد للفوز فى أي نقاش أو جدال، أو لتحقيق هدف معين، أو للتحفيز على التغيير، فإننا بذلك نتراجع خطوتين إلى الوراء. فإنه يمكن دفع الناس إلى التغيير بالطريقة التى يمكن بها قيادة الخيول إلى الماء، ولكن التحقير والنقد نادرًا ما يحقق النتائج التي تهدف إليها، ونحن هنا لا نتحدث عن الخطابة العامة فقط، فهذا ينطبق أيضًا على المحادثات الخاصة.

ورغم سيادة روح عصرية تتمثل فى التعليقات المشوهة للسمعة من خلال المدونات، والبرامج الحوارية، ووسائل الإعلام الاجتماعية، فإن اللحظة التى تستخدم فيها إحدى الوسائل من أجل الانتقاد، فإن موضوع انتقادك يخضع للدفاع الفورى، وعندما يتخذ أى شخص موقفًا دفاعيًّا، فلن يكون هناك الكثير مما يمكنك قوله لاختراق الحواجز التي يقيمها. وكل شيء تقوله سيمر من خلال مصفاة الشك، أو الأسوأ من ذلك، الشك المطلق وعدم التصديق، وبهذه الطريقة تعمل التعليقات الانتقادية وكأنها سهام مدمرة غير مرئية ترتد إلى صاحبها، ويصاب بها من يطلقها.

كل هذا يحدث بأكبر سرعة ممكنة فى عالم ينتشر فيه أى شىء نتواصل بشأنه بمجرد نقرة على مفتاح، أو استخدام ميكروفون، أو كاميرا هاتف بعيدًا عن العيان. وقد تعلم الممثل "ميل جيبسون" درسًا قاسيًا نتيجة تعليقه المهين العنصرى الذى كان قد تركه على البريد الصوتى لصديقته السابقة وتم بثه على مستوى العالم، فإن تأثيره العالمى - الذى كان قد اكتسبه من هوليوود - قد تلقى ضربة مدوية.

وهناك مثال أقل إثارة ولكنه ما زال مدمرًا وقع فى يوليو من عام ٢٠٠٨، عندما التقط ميكروفون محطة "فوكس نيوز" تعليقات، وفقًا لمدونة ملصقة بموقع محطة "سى إن إن" كان "رجل الدين "جيسى جاكسون" ينوى إلقاءها فى جلسة خاصة، والتى كانت على ما يبدو تحط من قدر المرشح الديمقراطى المفترض به الظهور لإلقاء محاضرة عن الأخلاق فى مجتمع السود".[11] ورغم الاعتذار العام لـ "جاكسون" على الفور، فإن تعليقاته قد أحدثت جرحًا غائرًا فى تأثيره الوطنى بشأن المسائل المهمة الخاصة بأعضاء المجتمع السود. وعلاوة على ذلك، فإنها قد أثارت الشك فى دعمه لسيناتور ولاية إلينوى "باراك أوباما"، الذى سرعان ما أصبح الرئيس الرابع والأربعين للولايات المتحدة.

فى حين أن معظمنا يتجنب مثل هذه الزلات المنتشرة على نطاق واسع فى مواقف التواصل العامة، وقبل أن نستقر إلى الحكم الصادر عن الشخصيات العامة التى تقع فى هذه الزلات، فإننا سوف نفحص أنفسنا جيدًا لنفكر فيما قد يقوله الآخرون عن أسوأ الأشياء الخاصة لدينا، وينفجر ليصبح منتشرًا على الملأ، ولا يزال الأفضل من ذلك هو أن نتبع دائما مبدأ بسيطًا فى تعاملاتنا مع الآخرين - لا تنتقد، لا تشجب، أو تشك، إننا نعيش فى عصر يمكن للعالم أن يسمع كلماتنا، وتعتبر فيه المساءلة العالمية أمرًا محتملًا للغاية حقًا، وأيضًا من الممكن أن تلاحقنا فيه كوارثنا فى التواصل لأجل غير مسمى.

ورغم وجود اتجاه عالمى للحرية المطلقة فى الحديث، فليس من الحكمة أو الضرورى أن تنتقد الآخرين لتجعل رسائلك أكثر فاعلية، أو أكثر أهمية، أو أكثر جذبًا للاهتمام، ودرجة استماع الآخرين لك الآن من الأفضل ألا ينظر إليها بوصفها عبئًا أو منحة ولكن باعتبارها مسئولية، وهؤلاء الذين يتقبلون

تحمل هـذه المسئوليـة بتواضع وتعاطـف، وحماس جديـر بالثقة هـم أسرع بكثير فى زيـادة فرص استعداد الآخرين للاستماع لهـم، والأشخاص الذين يلقـون الاحترام على نطاق واسع داخل الصناعـات، والشركات، والعائلات، ومجموعـات الأصدقاء هم أولئك الذين يتحـرون فى وجهات النظر الخاصة بهم، وفـى الوقت نفسه يحافظون على التعاطف مع هـؤلاء الأشخاص الذين يريدون التأثير فى آرائهم أو سلوكهم.

ويطلـق على التغيير بقـوة الكلمات فى بعض المواقف اسـم الإكراه، فإن كان هنـاك سبب، فهذه جريمـة، وبينما قد لا يكون هـذا الإكراه غير قانونى أو شرعـى بين اثنين من زملاء العمل، أو زملاء الدراسة، أو الأصدقاء، فإننا نبذل قصارى جهدنا لتجنب أى شعور بالاستياء ناتج عن هذا الأمر.

وأبسط طريقة هى التركيز على تحسين نفسك وليس تحسين الآخرين.

- غيِّر استخدامك لوسائل الإعلام من روح الفضح والاعتراض إلى روح التشجيع والنصح. فليس هناك خطأ فى إخبار أصدقائك ومعجبيك بالأشياء التى ترغب فى أن يتخلصوا منها، ولكن الروح التى تخبرهم بها هى السر فى ذلك، هل تتبادل المعلومات لأن لديك غرضًا أنانيًّا تريد تحقيقه؟ هذا النوع من التواصل من الأفضل أن تدخره لزميل جدير تمامًا بالثقة، وحتى لو كان الناس يقفون فى صفك بالفعل، فإن التبجح والأنين لا يقربهم منك، وإذا كان هناك أى شىء من ذلك، فإن مثل هذا السلوك يجعلهم يتساءلون عما إذا كان بإمكانهم الثقة عند ارتكابهم للأخطاء والزلات.
- قاوم توجيه الاتهامات على أنه إستراتيجية للتفوق والتميز. فإن ضرره أكثر من نفعه على المدى الطويل، وفى ظل أى اقتصاد عالمى، فإنك لا تعرف مطلقًا متى يصبح أكبر منافسيك هو أعظم معين لك ومتعاون معك، فما الذى ستفعله عندما يكون أفضل طريق لنمو أعمالك يسير من خلال شخص كنت قد أحرقت جسور العلاقات معه بالفعل؟ إن المنافسة أمر صحى وينبغى احترامها. والتعاون أمر بالغ الأهمية، وينبغى حمايته.

- اجعل رسائلك أكثر مغزى من خلال التخلى عن أجندتك الخاصة. فسواء كنت تغرد بالأخبار المهمة إلى قاعدة واسعة من المعجبين أو تحيط مجموعة صغيرة من أعضاء مجلس الإدارة بأحدث الأخبار، فإنه من الحكمة أن تتذكر أنه لا يرغب أحد أن يرهق نفسه بما هو مهم بالنسبة لك. وقبل كل شىء، فإن المتلقين لكل صغيرة وكبيرة من التواصل معك، يريدون قيمة خاصة بهم. وإذا كان كل ما تفعله هو ملء أذانهم، وصناديق البريد الإلكترونى الخاصة بهم، وأجهزة الهاتف الخاصة بهم بأوصاف آخر وأكبر مشكلاتك وآلامك، فإنهم لن يستمعوا لك لفترة طويلة، فهناك من التواصل الإيجابى بما يكفى لأن نصم أذاننا لأى شخص آخر يريد أن يرهق عقولنا بالتشاؤم والأخبار السيئة.
- اعمل على تهدئة نفسك قبل التواصل مع الشخص الآخر، فعندما تكون فى مزاج سيئ، فإن أول خمس دقائق من التواصل عادة ما تكون أكثر حدة، وإذا كان بإمكانك تدريب نفسك على التخلص من الردود الفورية المتهورة غير المحسوبة، فإنك سوف توفر على نفسك ساعات من محاولة تغيير آرائك ومواقفك وتصحيح أخطائك طوال الطريق، وبينما نعانى جميعًا لحظات الطيش فى بعض الأحيان، فليس هناك أسوأ من لحظات الطيش الخاصة التى تنتشر على الملأ. وفِّر على نفسك القليل من المتاعب - وربما المعضلات واسعة النطاق - من خلال اتخاذ خطوة إلى الوراء قبل التفوه بشىء قد تندم عليه بعد ذلك.

وفى حين أن هناك دائمًا ما يمكنك قوله عند تقييم أى شخص آخر، فإنه لأمر جيد أن تتذكر أن هناك دائمًا ما يمكن أن يقال عند تقييمك أنت أيضًا. وهناك مثل قديم يقدم الحكمة المناسبة هنا قائلًا: "إن الطريقة التى تحكم بها على الآخرين، سوف يتم الحكم عليك من خلالها، والمعايير التى تضعها للآخرين، سوف تكون هى المعايير التى يضعها الآخرون لك".

ورغم أنه من الصعب فى بعض الأحيان أن نقلل من أهمية حقنا فى التحدث بحرية، فإن إجراء استعراض سريع للتاريخ سوف يذكرك بأن أعظم

المؤثرين هم الذين يمسكون عليهم ألسنتهم، ويبتلعون كبرياءهم بداخلهم عندما تنشأ موجة من الانفعال السلبى، وبدلًا من ذلك فإنهم يسمحون للإيجاز، والتواضع، والحكمة بقول أكثر مما يمكن لأية خطبة عصماء أن تقوله فى تلك الأوقات الحرجة.

وربما لا يكون هناك مثال يعلق بالذهن أكثر من رد الكاتب البريطانى ذى الإنتاج الأدبى الخصب "جى. كيه. تشيسترتون" على دعوة وردت له من مجلة *"تايمز"* لكتابة مقال بها عن موضوع بعنوان "ما هو الخطأ فى العالم؟"

كان رد "تشيسترتون" كالتالى:

أيها السادة،

إننى،

مع خالص التقدير،

"جى. كيه. تشيسترتون"[١٢]

فليس من المستغرب أن استعراضا بجريدة *"تايم"* فى عام ١٩٤٣ لكتابه الذى بعنوان *Orthodoxy* أشار إلى أن الخصم القوى الأكثر شعبية للأديب - وهو الكاتب المسرحى الأيرلندى "جورج برنارد شو" - وصفه بأنه "شخص ذو عبقرية جبارة"، [١٣] وقد وصف الاستعراض ذاته "شو" بأنه "العدو المحب" لمعاصره. وحتى "تشيسترتون" نفسه وصف العلاقة الحماسية الفريدة بينهما بأنها كملاقة "رعاة البقر فى فيلم صامت لم يتم عرضه مطلقًا."[١٤] لقد كان الرجلان على خلاف بشأن كل قضية فى عصرهما، ولكن العلاقة بينهما لم تضطرب أبدًا - ويرجع الفضل فى جزء كبير من ذلك إلى قدرة "تشيسترتون" على الحفاظ على غروره فى محل فحص دائم واحترام آراء الرجل الذى لم يستطع أن يختلف معه أكثر من ذلك، ولم تكن النتيجة عادية فى حياة الكاتب.

فقد بلغ تأثير "تشيسترتون" ما وراء الخيال، وظل على الدوام عالقًا فى أذهان معاصريه مثل "برنارد شو"، "أوسكار وايلد"، و "إتش. جى. ويلز". وقد أسهم كتابه *The Everlasting Man* فى توجيه "سى. إس. لويس"

الذى كان له شطحات خيالية، وكانت كتابته لسيرة "تشارلز ديكنز" مسئولة إلى حد كبير عن خلق نهضة شعبية وإعادة نظر علمية جادة لعمل "ديكنز" المتمثل فى روايته *The Man Who Was Thursday* والتى ألهمت الزعيم الجمهورى الأيرلندى "مايكل كولينز" بالفكرة القائلة: "إذا لم يبد أنك تختبئ، فلن يهتم أحد بمحاولة اصطيادك"، كما أن عموده بعدد ١٨ سبتمبر ١٩٠٩ من صحيفة *Illustrated London News* كان له تأثير بالغ على "المهاتما غاندى".[١٥]

إن كسب الأصدقاء والتأثير على الناس فى عالم اليوم يتطلب ما هو أقل من الخطابة البليغة، إنه يتطلب بلاغة التواضع وإنكار الذات، فإذا كنت أنا أمثل لك مشكلة فى هذا العالم، فأنت أيضًا تمثل مشكلة لى، وعندئذ يمكننا أن نتوقف عن القلق بشأن من منا المصيب ومن المخطئ وأن نستمر فى العمل لجعل عالمنا أفضل حالًا، تخلص من الأسلحة التى تطلقها وترتد عليك وسوف تشكل كلماتك مسارًا أسرع بكثير نحو التقدم.

٢

أكّد على الأمور الجيدة

يروى فيلم *The Kings Speech* ، الحائز على جائزة الأوسكار، قصة رجل عادى يتمتع بقدرة رائعة على التواصل، ساعد أميرًا يعانى التلعثم فى الحديث على أن يصبح ملكًا يوحد صفوف أمة من الناس.

كان الأمير "ألبرت" - دوق يورك - يعانى مشكلة التلعثم فى الكلام، والتى كانت تقف عائقًا أمام تحقيق أى شىء فى حياته، فكان يجد صعوبة فى رواية القصص لأطفاله، وفى التواصل فى الخطب العامة، والتحدث عبر الراديو، وهو أحدث وسائل التكنولوجيا فى ذلك العصر، وبحثًا عن علاج لمرضه المزمن، تقابل الأمير مع الأسترالى المولد "ليونيل لوج" خبير التخاطب، وكانت أساليب "لوج" غير تقليدية فى جزء كبير منها؛ لأنه كان يعتقد أن التلعثم مشكلة نفسية، مثلما هى مشكلة جسدية.

ويظهر الفيلم كيف أن الأمير - الذى كان معروفًا باسم "بيرتى" بين أفراد عائلته - كان يعارض توسلات "لوج"، وتحكى بقية الفيلم تصاعد حدة التوتر بين الرجلين حيث تزايدت المخاطر وأصبح الأمير "ألبرت" - دوق يورك - هو الملك "جورج السادس"، أى الإمبراطور، بينما كانت الحرب العالمية الثانية تلوح فى الأفق.

وفى النهاية، وفى لحظة فارقة بينما كانوا يستعدون لتتويجه، فقد الملك المرتقب أعصابه وأطلق العنان لنفسه فى التحدث عن كل مخاوفه - بأنه سوف يخذل الأمة، ويصبح أضحوكة التاريخ فى كل العصور.

فقاطعه لوج قائلًا: ""بيرتى"، أنت أشجع رجل عرفته فى حياتى".

فتوقف "بيرتى"، وأخذ يفكر فى ثقل هذه الكلمات، لقد كانت تبشر بتأثير يغير مجرى حياته.

ولو كان "إيمرسون" محقًّا عندما قال ملاحظًا: "إن أصل كل فعل فكرة"، فإن ما قام به "لوج" هو أكثر إستراتيجيات التأثير ذكاء.[1] فقد قدم فكرة لم يفكر فيها أحد من قبل، إن "بيرتى" - الأمير المتلعثم - لم يكن ضعيفًا. ولم يكن فاشلًا أو أضحوكة. إن حياة المضايقة التى تحملها، والصورة ذاتها التى رسمها لنفسه، لم تكن تروى القصة الكاملة، لقد كان هناك شىء بداخله أكثر واقعية وصدقًا، شىء طيب...وربما كان شيئًا عظيمًا.

ولقد اعتنق "بيرتى" هذه الفكرة. وفى النهاية، أصبح رجلًا مختلفًا؛ لأن هناك شخصًا واحدًا كان لديه من الفطنة لكى يؤكد له شيئًا تسبب الآخرون فى إخفائه وراء ما يذكرونه من عيوبه.[2]

وعلى النقيض من تصرفات "لوج"، تأتى تصرفات المدير التنفيذى ونائب رئيس شركة شبكة الإذاعة العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية (NPR) "رون شيللر" الذى أقيل من منصبه، والذى تم تصويره بالفيديو وهو يتحدث عن استخفافه بتلك الأحزاب السياسية التى لم يقم بالشراكة معها، لقد كان الفرق بين الأسلوبين مسألة اختيار فى الأساس.

إن هذا لا يعنى إعفاء أى من "بيرتى" أو أى حزب سياسى من تحمل نصيبه من الأخطاء، ولا يعنى أن "لوج" كان يعالج موضوعًا أكثر صلاحًا ونزاهة من "رون شيللر"، لقد كان باستطاعة الاثنين أن يجدا الأسباب اللازمة لشجب هذه الموضوعات، لقد اتخذ "لوج" طريقًا أكثر تأثيرًا فحسب، طريقًا يضع الكرامة الإنسانية فى أعلى مراتبها. أما "شيللر"، فقد اتخذ مسارًا نسى فيه نفسه وإخوانه فى الإنسانية، ويصعب بالفعل أن يرى المرء أيهما أكثر حكمة من الآخر.

هناك حكاية دينية قديمة تتحدث عن راع يحرس مائة من الخراف. لقد كان يتعهدها بالرعاية، ولا يغفل عنها أبدًا، ورغم ذلك، عند جمعها ذات مساء، لاحظ أن أحدها مفقود، واحد فحسب، فقد كان هناك تسعة وتسعون

خروفًا سالمًا وآمنًا. فما الذى قام به الراعى؟ هل أخذ يبتهل ويتضرع من أجل أن يعود الخروف قبل أن يدركه الذئب؟ لا، لقد قام بوضع التسعة والتسعين خروفًا الأخرى فى الحظيرة، وذهب لكى يبحث عن الخروف المفقود، لقد كان هذا الخروف من الأهمية بمكان لدرجة أن الراعى لم يستطع أن يتحمل أن يتركه بمفرده.

تأمل الرسالة التى يحملها هذا التصرف إلى الخراف الأخرى، وليس الخروف المفقود فحسب، بل وبقية الخراف أيضًا التى تنتظر من الراعى أن يقوم على إطعامها وحمايتها. والآن، تأمل الرسالة التى يرسلها مثل هذا التصرف إلى هؤلاء الأشخاص الذين تود التأثير عليهم، هل تركتهم يعرفون أنهم يحتلون مكانة غالية عندك؟ إن هناك قوة هائلة تكمن فى هذا المبدأ البسيط الذى يتجسد فى حياتنا بشكل منتظم.

إننا جميعًا نمتلك رغبة فطرية وجامحة لأن نعرف أن لنا قيمة، وأننا نحتل مكانة مهمة، ولكن التأكيد على هذه المكانة والقيمة لدى كل منا تقف ضمن أكثر التحديات التى نواجهها فى عصرنا الحالى.

وربما ننشغل كثيرًا بأقل الأشياء أهمية، وأكثرها سطحية. فتمضى الكثير من أوقات حياتنا ونحن نخوض فى الحديث عن بعض آخر موضات المشاهير، أو خطايا الرياضيين. ونمضى ساعات فى ملاحظة علم الاجتماع لأهل بيت طالب جامعى مشاغب، وحتى لا نلحق بركب التأملات الجنونية الغالبة للثقافة الشعبية، فإن المطالب التى تستنزف أوقاتنا منا ربما تكون مع ذلك قوية جدًا، لدرجة تجعل من الصعب أن نتمعق قليلًا فى أى شىء. وعندما نواجه سيلًا من الرسائل النصية، وفيضًا من الرسائل الإلكترونية، ووابلًا لا نهائيًا من عمليات التفاعل فى شبكات التواصل الاجتماعى، تصبح حتى الزوجة التى نتودد إليها مصدر إزعاج، وينطبق الأمر ذاته مع الأطفال، والأجداد، الجيران، إلخ. فمن ذا الذى يملك وقتًا لكى يؤكد على شىء جيد حتى السيارة أو المطبخ الجديد للجار؟ إنه لشىء سريع خال من الألم.

المشكلة هى أن هذا الشىء السريع وغير المؤلم ربما يتصف أيضًا بأنه ممل وأحمق، ولهذا السبب فإن تطبيق هذا المبدأ اكتسب مزيدًا من الأهمية فى الوقت الحالى.

ورغم ذلك، يجب ألا يختلط التأكيد على الأشياء الجيدة لدى الآخرين مع النفاق والتملق.

ما الفرق بينهما؟ الاهتمام الصادق الحقيقي.

سأل طالب جامعي مشاكس "محمد على" ذات مرة عما يجب أن يفعله فى حياته. فلم يكن هذا الطالب يستطيع أن يقرر ما إذا كان يجب عليه أن يستمر فى الدراسة، أو ينطلق إلى العالم للبحث عن حظه، وكان من الواضح أنه يميل إلى الحل الأخير، فقال له "على" ناصحًا: "ابق فى الكلية، وواصل دراستك، فإذا كان بإمكانهم استخلاص البنسلين من الخبز العفن، فبإمكانهم أن يصنعوا منك شيئًا!".[٤]

لقد كان من الواضح أن "على" يستخف بالموقف، وفى الحقيقة، فقد فهم الأمر الذى من المحتمل أن هذا الشاب كان يسمعه طوال حياته، واستخدم قليلًا من الهزل لكى يقدم نقطة مهمة: "لا تستسلم بمثل هذه السهولة. واصل المسير. ورغم ما قد يقال عنك، فأنت مهم ويمكنك إنجاز شىء عظيم".

إن التعزيز - على خلاف التملق - يتطلب رؤية الشخص على نحو جيد بما فيه الكفاية من أجل الإحساس بالأمور التى يجب التأكيد عليها، ويتطلب معرفة الشخص على نحو جيد بما فيه الكفاية من أجل إدراك الأمور المهمة بالفعل. إن التملق عادة ما يكون اعترافًا بعدم الإدراك، وخيانة للثقة. فنحن نقول أشياء نعتقد أنه يجب علينا قولها، ولكننا فى الحقيقة لا نفكر على الإطلاق، ما هى الرسالة التى يرسلها التملق؟ أنك لست مهمًا بالنسبة لى لكى أمنحك الكثير من الاهتمام".

يجب أن نتغلب على إغراء العيش مع أسلوب جهاز الطيران التلقائى. كتب المؤلف "ريك وارن" مؤلف الكتب الأكثر مبيعًا يقول:

إننا نندفع خارج الباب ونقول: "مرحبًا، كيف حالك؟ أنا سعيد برؤيتك". حتى إننا لا ننظر فى أعين الأشخاص الذين نقابلهم، ولا نتكلم معهم بالفعل. وعندما تقوم بذلك، فأنت تخسر الكثير من فرص التفاعل مع الآخرين، فالناس ليسوا جمادات يمكن تشكيلها مثل الطين، وهذه ليست وظيفتك. فهذا أسلوب للتلاعب - وليس للقيادة. إن الناس ليسوا أشياء يمكن تشكيلها

حسبما تريد، بل هم بشر يجب إبراز إمكانياتهم. وهذا ما يفعله القادة الحقيقيون. إنهم يكشفون الغطاء عن إمكانيات الآخرين، ويساعدونهم على تحقيق أقصى إمكانياتهم التى وهبها الله لهم.[٥]

ومن غير المعقول أن يتوقع المرء أن يحافظ أى منا على أفضل مستوياته طوال الوقت. فنحن جميعًا بطبيعة الحال نفقد الفرص التى يجب علينا اقتناصها؛ ولكن يمكننا ضبط إيقاعنا مع مرور الوقت. هل الرسائل التى ترسلها عبر كلماتك المكتوبة أو المنطوقة، أو من خلال حضورك، تجعل الأمور تميل إلى التعزيز أم التحفظ؟ وكلما مالت الأمور نحو التعزيز، زادت درجة تأثيرك على الآخرين.

كتب "إيمرسون" ذات مرة يقول: "يحق لكل إنسان أن يتلقى التقدير فى أفضل لحظاته".[٦] فكر فى هذا الأمر للحظة. ما هى العلاقة التى تتعرض لأكبر درجة من الضغوط فى الوقت الحالى؟ ماذا سيحدث لو بدأت فى التركيز على أفضل اللحظات فى حياة ذلك الشخص، وحاولت التأكيد عليها؟ هذا لا يفترض مقدمًا أن لهذا الشخص أخطاءه، إنه لا يفترض حتى أن أخطاءه أقل من صفاته الجيدة، فربما يكون رجلًا محطمًا ترك سنوات من الضياع والآثام فى أعقابه، ولكن هناك شيئًا واحدًا مؤكدًا: إذا استهدفت التأثير على هذا الشخص لكى يتجه نحو التغيير، فإن الإشارة المتكررة إلى صحيفة سوابقه سوف تثمر القليل. وإذا بدأت - بدلًا من ذلك - فى تذكيره بما يستطيع القيام به - ليس من خلال التهويل الخيالى، ولكن من خلال تاريخه الخاص فى الأمور الطيبة، والنجاح، والتفكير، حتى لو كان تاريخًا بسيطًا - فربما تجد أن هناك شيئًا يؤدى إلى يقظته من سباته، وربما مازال قادرًا على القيام ببعض الأمور، رغم ما وصل إليه حاله. "عندما نعامل إنسانًا على ما هو عليه، فإننا نتسبب فى أن نجعله أسوأ مما هو عليه، أما عندما نعامله كما لو كان بالفعل يمكنه القيام بما هو أفضل، فإننا نساعده على أنه يصبح ما يجب أن يكون عليه".[٧]

وقليلون هم الأشخاص الذين أدركوا قوة التأكيد على الأمور الجيدة لدى الآخرين أفضل من الرئيس السادس عشر فى تاريخ الولايات المتحدة

الأمريكية. فبهذه الفكرة فقط، استطاع "إبراهام لينكولن" الحفاظ على وحدة الأمة الأمريكية. وعندما كان يؤدى يمين تولى المنصب فى مارس ١٨٦١، كانت هناك كثير من الشكوك المثارة حول أن يكون هناك خطاب افتتاحى آخر لمنصب رئيس الولايات المتحدة الأمريكية بعد ذلك.

وفى اليوم نفسه الذى أقسم فيه، ارتفع العلم الجديد للولايات المتحدة الأمريكية على مدينة مونتجومرى، بولاية ألاباما، وفى الشهور التى تلت انتخاب "لينكولن"، انسحبت سبع ولايات من الولايات المتحدة، وكان كل شخص - عدوًا كان أم صديقًا - يريد أن يسمع ما سيقوله هذا الرجل عن الولايات المنشقة.

ويرى التاريخ خطاب "لينكولن" الآن على أنه إحدى أعظم الخطب التى ألقيت على الإطلاق؛ وهذا تحديدًا لأن "لينكولن" كتب خطابه بروح الترضية والتصالح، إنه لم يكن ضعيفًا - فقد حذر من تبعات أى هجوم على الولايات المتحدة، ولكنه كان يمتلك الرؤية لكى يؤكد على الأمور الجيدة فى هذا الوقت، والذى ربما لم يكن هناك فيه من يستطيع القيام بذلك سواه: "إننا لسنا أعداءً، إننا أصدقاء. ويجب ألا نصبح أعداءً".

يا لها من جرأة! لقد انفصلت سبع ولايات بالفعل وأعلنت الاستقلال، وكانت بوادر الحرب تلوح فى الأفق، ويناديهم كأصدقائه؟ كيف يمكن له أن يعتبرهم أصدقاءه؟

فكر فى آخر مرة قام فيها زميل لك فى العمل بخيانتك، أو عميل بالكذب عليك، أو بائع بالتقصير فى الوفاء بوعوده معك، هل سيكون أول رد فعل لك هو أن تتذكر أن ما فعله جيد وطيب رغم ذلك؟

إن مشاعر خيبة الأمل، أو الخذلان، أو الخيانة تأتى ضمن فئة أكثر اللحظات إثارة للجنون والإحباط فى حياتنا. ومع ذلك، فهى تقدم أيضًا لحظات نادرة لترك انطباع متميز.

هل تتذكر وقتًا قام فيه شخص ما بمباغتتك بفضل غير مستحق أو جميل غير مشروط؟ ربما يكون هذا الحدث قد وقع منذ سنوات عديدة مضت، وربما في سنوات طفولتك. ورغم ذلك، فمن المحتمل جدًّا أن يكون هذا الشخص قد ترك انطباعًا دائمًا في ذاكرتك، مع إحساس مازلت تشعر بأنه حقيقي.

وفي النهاية، فإن اكتساب التأثير يدور حول أن تجعل نفسك مميزًا؛ بحيث تأخذ مكانة أعلى في قلب وعقل الشخص الآخر، وإذا كان كل ما تقوم به هو الفعل ورد الفعل مثلما قد يفعل أي شخص آخر، فلن تصبح مميزًا أبدًا. والأسباب بسيطة.

إن التنافس من أجل الفوز بانتباه الآخرين معركة مستمرة، وكثيرًا ما تكون وسائل الاتصالات غير واضحة، وكفى بالمرء تحديًا أن يصبح مؤثرًا في السباق العنيف على الطريق السريع في الوقت الحاضر، فإنك بحاجة إلى لحظات لكي تظهر أنك شخص مؤثر للآخرين وجدير بالثقة، وعادة ما يكون كل ما تحصل عليه هو لحظات قلائل، فلو كنا أشخاصًا مثاليين بلا أي عيب في حياتنا، فإن اكتساب التأثير من خلال المفاضلة والمقارنة سوف يعتمد فقط على قدرتك على إظهار قدر أكبر من المصداقية مقارنة بالآخرين في مجال التأثير على أي شخص، وسيكون هذا أمرًا يصعب القيام به إذا كان مجال المنافسة يضم أشخاصًا مثاليين لا يرتكبون الأخطاء على الإطلاق مثلك، وفي هذا السيناريو، فإن التنافس من أجل التأثير سيصبح شبيهًا بمهرجانات مسابقات الجمال (ولا يزال هناك بعض الناس الذين يتعاملون مع الأمر على هذا النحو).

وهذه ليست القضية هنا، فنحن جميعًا كائنات ناقصة نمتلئ بالعيوب، وهذا الأمر يقدم لنا عددًا من فرص تعزيز الآخرين بعد الاختلاف أو الإحباط، وهي فرص ربما تتساوى مع فرص تعزيزنا لهم وسط أجواء المودة والألفة. ويكمن السر في ألا تسمح لنفسك بالشكوى في الظروف الاستثنائية – استخدم روح التعزيز والدعم لكي تنقل أفكارك إلى الآخرين كلما استطعت.

وخشية أن ترتكب الخطأ الذي يرتكبه البعض، فإن روح التعزيز والدعم – رغم أخطاء الآخرين – ليست مظهرًا من مظاهر الضعف أو السلبية،

وليست إنكارًا للعدالة أيضًا؛ فالرحمة دون عدل تفقد معناها، لقد كان "لينكولن" ينظر لما هو أبعد من الأمور الواضحة للآخرين، وكان يرى ما يمكن أن يحدث، وكان يسعى وراءه.

رغم ما تتعرض له عواطفنا من ضغوط، فإن روابط الحب يجب ألا تنقطع بيننا. إن الأوتار الخفية فى الذاكرة - التى تمتد من كل ساحة للمعارك، وقبر كل بطل قومى، إلى كل قلب حى، وكل منزل فوق أرجاء هذه الأرض الواسعة كلها - سوف تتغنى، رغم ذلك، بنشيد الولايات المتحدة.

وفى بعض الأحيان، يعنى التأكيد على الأشياء الجيدة لدى الآخرين أن نذكر أنفسنا بهذه الأشياء الجيدة. نعم، لقد تحدث "لينكولن" عن أن الأمور تتعرض للضغوط، ولكن روابط التفاهم والصداقة لا تزال قوية رغم ذلك. لقد كان هناك تاريخ أمريكى تشارك فيه كل من الجنوب والشمال، فقد أعلنا الاستقلال معًا، وقاما ببناء أمة معًا، وخاضا الحرب معًا، وكان الجميع فى حاجة إلى التذكرة بهذه الأمور: "سوف نعود للاتحاد مرة أخرى، ولسوف يحدث هذا بالتأكيد، بسبب ما تحمله طبيعتنا من خير".

لقد كانت هذه الكلمات الأخيرة هى خلاصة جميع الأمور التى كان يجب التأكيد عليها، لقد كان هناك شىء آخر أكبر من الخلافات المختبئة فى الأعماق، إنه شىء أفضل وأكثر واقعية يحتاج إلى الإذن لكى يتنفس ويحيا.

فمن السيطرة الملكية البريطانية إلى أمة شابة منقسمة، ساعد التأكيد على الأشياء الجيدة لدى الآخرين على تحول موقف حاد إلى تحد قوى يجب تغييره. إن هذا لا يعنى - كما قد يتراءى للبعض - أن تتصرف بتجاهل المشكلات القائمة بينك وبين الآخرين. فى الواقع، إنك تخاطبهم وجهًا لوجه، ولكن بطريقة تتسم بالاحترام والتبجيل، وهى طريقة أكثر نجاحًا فى دفع الآخرين نحو التوبة، أو التصالح، أو التحسن.

فى كتابه *You Cant Lead with Your Feet on the Desk*، أكد "إيد فوللر" رئيس ومدير إدارى بشركة "ماريوت إنترناشونال" قائلًا: "ليست هناك علاقة عمل جدير بالاهتمام - سواء كانت مع موظفيك، أو عملائك وشركائك - يمكنها الاستمرار فى ظل غياب الاحترام المتبادل. ولقد تعلمت

بشكل مباشر أنه عندما تظهر للخصوم أنك تنظر إليهم باحترام، فإن هذا ربما يساعد على حل الصراعات المحتدمة".

ويحكى "فوللر" عن شجار نشب بين أحد محامى شركة "ماريوت" وصاحب أحد الفنادق فى أمريكا الجنوبية، عندما تصاعدت حدة إعادة التفاوض حول الاتفاق الإدارى لتصبح مباراة للصراخ، وبدأ الرجلان الناضجان الشجار فى غرفة المؤتمرات فى الفندق، واستمر الشجار بينهما بدون تدخل من المتفرجين، حتى وقع مسدس صاحب الفندق، وارتطم بالأرضية، وأبعد الاثنان عن بعضهما، وهم يعانيان البغضاء والمشاكل المحتدمة.

ومرت شهور قليلة دون إحراز أى تقدم فى هذا الأمر حتى اقترح أحد محامى المؤسسة واثنان من المديرين التنفيذيين فى الشركة أن يقوم رئيس شركة "ماريوت" بزيارة لمالك الفندق. يصف "فوللر" ما حدث كالتالى:

> لقد سافرت بالطائرة إلى مسقط رأسه، وقضيت يومين فى السفر معه، وزيارة مشروعاته، وتناول العشاء فى ناديه، واختلطت بأصدقائه. وبينما كنا نتعرف على بعضنا بعيدًا عن تعاملات العمل، تزايدت درجة الاحترام المتبادل بيننا. ولقد أتاحت لى فرصة رؤيته من زاوية مختلفة تبرز قوة التزامه نحو موظفيه، وعائلته، ومجتمعه. إن الاختلافات الكامنة فى الأعماق لم تجد حلاً، ولكننى أدركت أنه كان يستحق الاحترام لما هو عليه، وما قام بإنجازه. وبعد أسبوع من مغادرتى، توصلنا إلى اتفاق وترضية مع صاحب الفندق.[٨]

إن التأكيد على الأمور الجيدة - كما هى الحال مع كل مبدأ ورد فى هذا الكتاب - ليس مقصورًا على الأشخاص ذوى المناصب الرفيعة فى اللحظات الفارقة فى التاريخ البشرى، إنه شىء لأجل هذا العصر الذى كثيرًا ما تكون فيه روح التواصل أقل تبجيلًا، فمن المنصة السياسية إلى الوسائل الرقمية إلى مائدة الاجتماعات، يفوز الشخص الذى يتكلم بروح التعزيز والدعم بشكل محترم، وغير مبالغ فيه، مع الكثير من الأصدقاء، ويؤثر على الكثير من العاملين معه نحو تحقيق مزيد من التقدم، مقارنة بالشخص الذى يتواصل بأسلوب يحمل الانتقاد، والإدانة، والاستعلاء.

ويظهر رونق هذا المبدأ فى الوقت الحالى فى أن تأكيدنا على الأشياء الجيدة لدى الآخرين لا يقتصر على الواجهة المادية، صرح مؤسس شركة "تومس" للأحذية، "بليك مايكوسكى"، فى مقابلة أجريت معه مؤخرًا قائلًا: "رغم أنه ليست هناك طريقة يمكنها أن تحل محل التفاعلات المباشرة، فإنه من المهم أن يتذكر المرء أن العالم الرقمى يمكنه تعزيز بناء العلاقات".[٩] ففى أية لحظة من حياتنا، يمكننا نشر رسائل تؤكد على الأمور الجيدة لدى أصدقائنا، ومعجبينا، وتابعينا عن طريق العديد من الطرق، مثل الرسائل الإلكترونية، وموقع تويتر، والرسائل النصية، والمدونات. ورغم ذلك، تجنب الوقوع فى خطأ التفرقة بين ملاءمة الرسالة وبين الأهمية الفردية لها. فهذان الأمران متشابكان على نحو معقد. وكلما زاد حجم العمل، وزادت أعداد التابعين، فإن أهمية الرسائل تظل فعالة عندما يتم تبادلها على أساس فردى.

إن المبدأ الذى بنى جسرًا من التأثير بين الملك ومعالج التلعثم فى الحديث هو المبدأ ذاته الذى يبنى جسرًا من التأثير بين أية شركة وعملائها، أو بين مدير تنفيذى ومرءوسيه، أو بين والد وولده.

إننا جميعًا نتوحد خلف رغبة واحدة: أن نشعر بأننا نحظى بالتقدير من جانب الآخرين، وسواء تم نقل هذه الرسالة أم لا، فهذا ليس قرارًا جماعيًّا. فكل شخص توجه إليه الرسالة - سواء كان هذا الفرد يجلس بمفرده على المائدة، أو وسط جمهور من ثلاثة آلاف شخص - هو الذى يحدد ذلك.

وفى النسخة الأصلية من كتاب "كارنيجى"، فإنه يقدم لنا قصة لمست وترًا حساسًا لدى ملايين القراء فى جميع أنحاء العالم، ربما أكثر من أية قصة أخرى، إنها لم تكن قصته، بل كانت قصة تنتمى إلى رجل يسمى "دبليو. ليفينجستون"، الذى أطلق عليه كارنيجى "الأب المتناسى".

ولقد وضعها "كارنيجى" ضمن صفحات كتابه كتشجيع لنا جميعًا نحن الذين ننسى أنفسنا بسهولة، ونقضى الأيام فى التعليق على الآخرين وانتقادهم، وهى مذكورة هنا من وجهة نظر مختلفة - ليس من ناحية الأب الذى يرى أخطاءه فى النهاية، ولكن من ناحية الابن الشاب ذى الروح المتألقة

فى استخدام التعزيز، والذى برع فى الوصول إلى مستوى من التأثير مكنه من تغيير والده إلى الأبد.

استمع بنى: بينما كنت أنت نائمًا، رأيت يدك الصغيرة تنثنى تحت خدك، وخصلات شعرك الأشقر المبتلة تلتصق بجبهتك الرطبة. لقد تسللت إلى حجرتك بمفردى، لقد كنت أجلس فى المكتبة أقرأ الجريدة منذ بضع دقائق مضت، عندما اجتاحتنى موجة من الندم الشديد، لقد أتيت بجانب سريرك، يملؤنى الشعور بالذنب.

بنى، هذه هى الأشياء التى كنت أفكر فيها: لقد كنت أعاملك بغضب، لقد كنت أعنفك بينما كنت ترتدى ملابس المدرسة، لأنك كنت تمس وجهك بالمنشفة مسًا خفيفًا، لقد كنت أطلب منك تفسيرًا لعدم تنظيفك لحذائك، لقد كنت أناديك بسخط عندما تقذف بعض أشيائك على الأرض.

وعند تناول طعام الإفطار، كنت أتصيد لك الأخطاء أيضًا. فلقد كنت تسكب الأشياء، وكنت تملأ فمك بالطعام، وكنت تضع مرفقيك على المائدة، وكنت تضع طبقة كثيفة من الزبد على الخبز. وبينما كنت تنطلق للعب، وكنت أتجه نحو اللحاق بالقطار، كنت تستدير وتلوح لى بيدك وتقول: "إلى اللقاء يا أبى!"، وكنت أنا أعبس فى وجهك، وأرد قائلًا: "ارجع كتفيك إلى الوراء!".ثم يتكرر الأمر مرة أخرى فى وقت متأخر من الظهيرة، فبينما كنت فى طريق العودة، كنت أتجسس عليك وأنت تجثو على ركبتيك، تلعب بالكرات الزجاجية الصغيرة، لقد كانت هناك ثقوب فى جوربيك، وكنت أقلل من شأنك أمام أصدقائك، عندما كنت أجعلك تمشى أمامى إلى المنزل، لقد كانت الجوارب غالية - ولو كنت أنت من يشتريها، لكنت أكثر حرصًا! بنى، هل تتخيل مثل هذه المعاملة من أب؟!

هل تتذكر بعد ذلك فى وقت لاحق، عندما كنت أطالع بعض الكتب فى المكتبة، كيف أتيتنى خائفًا بنظرة ملؤها الرعب والألم؟ وعندئذ ألقيت نظرة متعجلة من فوق الجريدة متعجلًا إنهاء هذه المقاطعة، وكنت تقف مترددًا على الباب، وقلت لك بحدة: "ما الذى تريده؟".

لم تقل شيئًا، ولكنك اندفعت مسرعًا، وألقيت بذراعيك حول رقبتى، وقبلتنى، وشددت ذراعيك الصغيرتين حولى بعاطفة جعلها الله تتفتح داخل جنبات قلبك، عاطفة لم يستطع إهمالى لك أن يجعلها تخبو وتذبل.

حسنًا، بنى، بعد هذا بوقت قليل انزلقت الجريدة من بين أصابعى، وشعرت بخوف شديد يداهمنى، إنها عادة تصيد الأخطاء لك وتأنيبك - أكانت هذه هى مكافأتى لك لأنك ابنى؟! لم يكن هذا لأننى لا أحبك، فأنا أحبك بالفعل؛ ولكننى كنت أتوقع منك أكثر من اللازم، لقد كنت أحاول تقييمك من وجهة نظرى الممتدة لسنوات طويلة وليس من وجهة نظر عمرك الصغير.

وكان هناك الكثير من الأشياء الجيدة، والرائعة، والصادقة فى شخصيتك. لقد كان قلبك الصغير كبيرًا ومتألقًا مثل أشعة الشمس المتلألئة على ربوع التلال الخضراء الواسعة، وكان هذا يظهر فى اندفاعك التلقائى لتقبيلى وإلقاء تحية المساء علىَّ، ولكن ليس هناك شىء آخر مهم الليلة، بنى! لقد أتيت إلى سريرك فى الظلام، وجثوت على ركبتىَّ، وكلى خجل!

إن هذا تعويض بسيط للغاية لما أخطأته فى حقك؛ أعلم أنك لن تفهم هذه الأشياء لو أخبرتك بها أثناء صحوك. ولكن فى الغد، ستجد أبًا حقيقيًّا! سوف أمضغ معك العلكة، وأعانى وقت معاناتك، وأضحك وقت ضحكك، وسوف أمسك لسانى عندما تأتى بما يضيق صدرى به، وسوف أستمر فى القول، وكأنى أردد طقسًا دينيًّا: "إنه ليس سوى صبى - مجرد صبى صغير!".

إننى أخشى أننى كنت أراك وكأنك رجل بالغ، وبينما أنظر إليك الآن - بنى - مضجعًا ومرهقًا، فى فراشك، أرى أنك ما زلت طفلًا رضيعًا، بالأمس كنت بين ذراعى أمك، ورأسك على كتفها. لقد كنت أطلب منك أكثر مما ينبغى، أكثر مما ينبغى بالفعل.

ألا يترك المرء - حتى أصغر الأشخاص بيننا - تأثيرًا قويًّا، عندما يأتى التأكيد صافيًا على ألسنتنا، ونقيًّا من قلوبنا؟ تبدأ كل أساليب التقدم وحلول المشكلات عندما يرغب أحد الأطراف فى أن يضع الأمور الجيدة بالفعل على المائدة، ومن هنا يصبح من السهل كثيرًا أن نعرف من أين نبدأ، وكيف نمضى بالتفاعل نحو تحقيق غاية تعود بالفائدة على الجميع.

٣

تواصل مع الرغبات الحقيقية

فى أوائل عام ٢٠٠٢، وضعت مجلة *"تايم"* صورة لحاسب آلى غريب الشكل على غلافها. لقد كان حاسبًا صغير الحجم، ذا قاعدة مقببة، ورقبة من الكروم اللامع ترتبط بشاشة مسطحة يمكن دفعها، أو سحبها، أو لفها، أو خفضها، أو رفعها بنقرة إصبع، لقد كان هذا الجهاز يسمى "آى ماك"، وكانت الشركة المصنعة له - شركة "أبل كمبيوتر" - فى أمس الحاجة إلى نجاحه حتى تستمر فى ممارسة عملها.[١]

ولطالما كانت شركة "أبل" قرة عين بيئة حاسوبية معينة - عادة ما تتضمن أنواعًا مبتكرة غير تقليدية، ولكن فى المقال الذى صاحب قصة الغلاف، أعلن الرئيس التنفيذى للشركة - "ستيف جوبز" - عن رؤية جديدة للعلامات التجارية أمام المستهلكين.

حيث قال إنه يعتقد أن المستقبل يكمن فى الحاسب الشخصى كـ "محور رقمى" يحتوى على كاميرا فيديو، وكاميرا رقمية، ومشغل "إم بى ثرى"، وأجهزة رقمية مساعدة صغيرة بحجم راحة اليد "بالم بى دى إيه"، وهاتف خلوى، ومشغل دى فى دى. لقد كان يخاطر بمستقبل الشركة بناءً على رؤية لمكان يمكن أن تندمج فيه الحياة الرقمية بكاملها. وهكذا، صدر جهاز "آى ماك" مع مجموعة برامج مجانية تعتبر اليوم مرادفًا للعصر الرقمى - "آى تيونز" و "آى فوتو" و "آى موفى".

سخر النقاد والمنافسون من "جوبز"، وكان بعض من منافسى شركة "أبل" القدامى يقولون إن هذا الحاسب "أضحوكة" و "أحمق"، وأن تلك الرؤية "مفرطة فى الخيال".

ماذا عن عامة الناس؟ لقد تبنوا هذه الرؤية والحياة التى تعد بها، ولقد شهدت شركة "أبل كمبيوتر"، والتى اقتصر اسمها على "أبل" فقط فى الوقت الحالى، تزايد سعر سهمها بنسبة ٤٨٥٦٪، بينما حقق أقرب المنافسين زيادة تقدر بحوالى ١٤ ٪.

لماذا؟

هل هذا يرجع إلى أن الشركات الأخرى للحاسبات كانت تفضل ألا يشترى أحد منتجاتها؟ بالطبع لا - فكل هذه الشركات تريد تحقيق النجاح، وكلها ترغب فى أن تصبح محبوبة، إنها تسعى وراء المزيد والمزيد من التأثير فى طريقة استهلاك الناس لمنتجاتها.

الفرق هو أن "ستيف جوبز" أدرك شيئًا كان "ديل كارنيجى" يدعمه باستمرار: لكى تؤثر على الآخرين وتدفعهم نحو التصرف، يجب أن تتواصل مع الرغبات الحقيقية الكامنة داخلهم.

وهذه حقيقة عالمية، سواء كنت تتعامل مع الأطفال، أو العملاء، أو حتى الحيوانات. ذات يوم كان الفيلسوف الشهير "رالف والدو إيمرسون" وابنه يحاولان أن يدخلا عجلًا فى الحظيرة. وكان الموقف سيئًا للغاية. فبينما كانا يدفعان، كان العجل يشد نفسه، وعندما كان يشدان، كانا العجل يدفع نفسه.

وفى هذه الأثناء، لاحظت خادمتهما المأزق الذى وقعا فيه، ورغم أنها لم تكن تستطيع أن تكتب مقالات أو تؤلف كتبًا رائعة، فإنها كانت تمتلك فكرة اعتقدت أنها ربما تحل المشكلة، فقد مشت نحو العجل، ووضعت إصبعها فى فمه. وبينما كان يمص إصبعها، سحبته برفق إلى داخل الحظيرة.

ما الذى كانت تعرفه هذه الخادمة، وكان يجهله هذا الفيلسوف اللامع؟

لقد كانت تعرف أن إحدى الرغبات الأساسية لدى العجل هى تناول الطعام، وحالما تواصلت مع هذه الرغبة، تبعها العجل عن طيب خاطر.

لقد كان "إيمرسون" وابنه يفكران فيما يرغبان فيه فحسب - وضع العجل فى الحظيرة حتى يستطيعا تناول طعام الغداء، ولكن العجل الذى كان يأكل العشب الأخضر بسعادة، كان قليل الاهتمام بالرجوع إلى حظيرة مظلمة، ضيقة، تقيد خياراته فى الغداء، وهذا ما كان يحدث، حتى ظهرت الخادمة التى قدمت له إصبعها، وذكرته بأن هناك بعض اللبن فى المستقبل.

إنه تشبيه ممتاز؛ لأنه يذكرنا بفكرتين أساسيتين كثيرًا ما نتجاهلهما عند محاولة التأثير على الآخرين.

١. يتطلب التأثير حدسًا أكثر من الذكاء. فالتناقض الحاد بين "إيمرسون" اللامع وخادمته المتواضعة لم يكن من ناحية اختلاف القدرة العقلية. ورغم أن "إيمرسون" كان أكثرهما تعلمًا، فإن الاختلاف بينهما كان فى الحدس. لقد كانت الخادمة تمتلك ما يفتقده "إيمرسون".

إن الرأى العام العالمى يميل إلى أن ينسب التأثير، صراحة، إلى الأشخاص الذين يحتلون المناصب الرفيعة التى تتطلب درجة أكبر من التعليم والأهلية - الرؤساء التنفيذيين، ورؤساء الأقسام، والأطباء، وأصحاب المليارات. إننا نفترض أن مثل هؤلاء الأشخاص يمكنهم تحريك جماعات من الناس بمجرد كلمة أو إشارة من إصبع، ولكن كما أشار "جاى كاواساكى"، أحد المبتكرين الرئيسيين السابقين فى شركة "أبل": "إذا لم يكن الشخص يتمتع بعلاقة قوية مع الناس، فلن يكون له كثير من التأثير عليهم".[٢]

والحقيقة هى أن مثل هؤلاء الأفراد الأجلاء يحظون فقط بظروف فوق متوسطة للتأثير، بينما لا تختلف طريقة الفوز بالتأثير لديهم عن أى شخص آخر. إن التأثير لا يكترث بالتعليم أو الخبرة؛ بل إنه يرافق فقط الشخص الذى يضع مكانته جانبًا - سواء كانت عالية وعظيمة، أم منخفضة ومتواضعة - ويضع نفسه مكان الشخص الآخر، ولكى يحدث هذا، يحتاج الأمر إلى قدرة فطرية وماهرة على قراءة ما تحت سطح التفاعل. كتب "أنطوان دو سانت أكسوبيرى" ذات مرة يقول: "إن الأمور الأساسية تختفى

عن العين". وهذه حقيقة مهمة يجب وضعها فى الاعتبار عند التعامل مع الأشخاص الذين ترغب فى استمالتهم لصفك. إن التأثير على الآخرين لا يدور حول التفوق عليهم فى الدهاء والحيلة، إنها مسألة إدراك لما يريده الآخرون بالفعل، وتقديمه إليهم فى حزمة منافع متبادلة.

وقد قال "روبرت ماكفرلاين"، ثالث مستشارى الأمن القومى الستة للرئيس الأمريكى السابق "رونالد ريجان"، متعجبًا من رئيسه ذات مرة: "إنه يعرف القليل، وينجز الكثير". وعندما غادر "ريجان" "واشنطن كان أكثر شهرة وشعبية من الوقت الذى تولى فيه الرئاسة"، كتب "ريتشارد نورتون سميث" قائلًا: "لقد حقق شيئًا لم يحدث منذ "دوايت أيزنهاور"."[٣] كيف حدث هذا؟ حسبما يقول الرئيس "باراك أوباما": "أدرك ريجان حاجة الشعب الأمريكى إلى المسئولية والتغيير .... لقد استفاد مما يشعر به الناس بالفعل".[٤]

٢. يحتاج التأثير إلى يد حانية، فقد تورط "إيمرسون" وابنه فى لعبة شد الحبل مع عجل عنيد يتشبث بالبقاء فى مكانه، ولم تكن هناك من طريقة لسيطرة أى من الطرفين على الآخر. وفى هذا المشهد، وعلى النقيض مما يحدث، تأتى الخادمة وهى تمد إصبع السبابة على استقامته، وليس معقوفًا - يا للعجب - وفجأة وقف العجل الذى كان عنيدًا، على حوافره بخفة، وأخذ يتبع الخادمة طواعية.

خشية أن ننسى، إن هذه صورة جديرة بالذكر لأية حركة صغيرة يجب علينا القيام بها من أجل حث شخص آخر على التصرف. وكتذكرة مستمرة على ذلك، فقد عرض الرئيس الأمريكى السابق "دوايت أيزنهاور" ثقالة للورق فى المكتب البيضاوى مكتوبًا عليها باللاتينية: "لطيف الخصال، قوى الفعال".[٥] وليس هناك من شك فى تأثير هذا الرئيس على العالم بأسره.

وقد كتب المؤلف "هارى أوفرستريت"، فى كتابه *Influencing Human Behavior* يقول: "إن الأفعال تنبع من الأشياء التى نرغب فيها فى الأساس. وأفضل نصيحة يمكن إسداؤها إلى الأشخاص المقنعين المحتملين، سواء فى العمل، أو فى المنزل، أو فى المدرسة، أو فى السياسة، هى: عليك أولًا أن تشعل

فى الشخص الآخر جذوة الرغبة الملحة، ومن يستطيع القيام بهذا يملك العالم كله بين يديه، ومن لا يستطيع ذلك، فإنه يعيش وحيدًا".[٦]

إن ممارسة التواصل مع الرغبات الأساسية هى أمر عملى يتجاوز كل القطاعات والحدود الدولية، وهذا التواصل مهم بالنسبة لمدير تنفيذى فى مجال الطاقة فى هولندا، بدرجة أهميته نفسها بالنسبة لمنتج تنفيذى فى هوليوود. وتصبح جهود العلاقات الشخصية، التى تنجح حتمًا، هى التى يتوقف فيها الراسل عن الإملاء ويبدأ فى اكتشاف ما يريده المتلقى، أما جهود العلاقات الشخصية التى تفشل حتمًا – سواء كانت فى شكل تعاون مؤسسى، أو تعاون شخصى، أو أداء فنى – هى التى يحاول فيها الراسل أن يخبر المتلقى بما يريده، وربما يكون هذا الأمر أكثر وضوحًا فى قطاع المبيعات، وهو قطاع نحن جميعًا جزء منه بالمعنى الدلالى.

وفى كتابه *Killing the Sale*، يصف "تود دانكان" – المؤلف صاحب أكثر الكتب مبيعًا – الخطايا العشر القاتلة التى يقع فيها مندوبو المبيعات، وكان "دانكان" يطلق على إحداها اسم "الجدال"، وعندما نخفق فى التواصل مع الحاجات الأساسية للشخص الآخر، فإننا نحمل نصيبنا من الذنب، سواء كنا ندعو للترويج لمهنتنا أم لا.

> إن خطأ الجدال....يخاطر بنجاح مبيعاتك اعتمادًا على قدرتك على تقديم موقفك البيعى بطريقة مقنعة، إنه إتقان الحديث الفردى، ثم التوقع بأن تقتنع هيئة التحكيم المتمثلة فى عملائك المحتملين بأن تقف بجانبك، ولكن....خلق مستوى أولى من الثقة يتطلب ما هو أكثر من حديث فردى متأنق، إنه يحتاج إلى حوار متبادل، إنه يحتاج إلى محادثة حقيقية، وليس أمامك طريقة أخرى لكى تعرف ما إذا كان منتجك أو خدمتك سوف تلبى احتياجات الآخرين أم لا.[٧]

ثم استشهد "دانكان" بعد ذلك، بمؤلف كتاب *Conversation*، الدكتور "ثيودور زيلدن"، الذى عرض هذه النقطة ببراعة: "المحادثة الحقيقية تثير الحماس والاهتمام".[٨]

ومما يثير الحيرة أنه رغم ما ينفق من ملايين الدولارات فى كل عام على الترويج للعلامات التجارية والتسويق، فإن الجزء الأكبر منه ينفق على احتياجات المدير أو نزواته، وليس الرغبات الأساسية للمتلقى، إننا نفكر جيدًا حول الماهية التى نريد أن نصبح عليها، أو الكيفية التى نريد من الآخرين أن يروا بها عروضنا، وننفق الكثير من الوقت فى تشكيل وصقل هذه الصورة أكثر من اهتمامنا بالتحقق مما إذا كانت هذه الصورة تثير الاهتمام بالفعل لدى الأشخاص الذين يجب أن تثير اهتمامهم أم لا. إن معظم الأفراد والمؤسسات يقومون باستثمار الموارد فى حملاتهم التسويقية أكثر من التواصل، بينما يجب السير عكس هذا الاتجاه تمامًا.

والآن تأمل مخطط المقارنة الذى يقدم فيه "دانكان" الأمور التى يقولها عنك شكلا التواصل مع الآخرين، جنبًا إلى جنب:[٩]

الحوار الثنائى	الحديث الفردى
يراعى مشاعر الآخرين	مغرور
جدير بالثقة	زائف
يتسم بالشفافية	مخادع
مطمئن	وضيع
يهتم بتلبية الاحتياجات	يهتم بجمع المال
يبنى الثقة	يبنى التوتر

وبالطبع لا يعنى التواصل مع الرغبات الأساسية للآخرين أن العالم سيصبح الدجاجة التى تبيض لك ذهبًا، ويكفى القول إنه بدون هذا الأسلوب، سيصبح الفوز بالآخرين أمرًا صعب المنال، فسوف تُغلق أذانهم، وتنظر عيونهم إلى مكان آخر بحثًا عن شىء أو شخص أكثر انخراطًا واهتمامًا باحتياجاتهم، وسوف يجدون أمامهم خيارات لا نهاية لها فى العالم نفسه الذى رآه "ستيف جوبز" فى عام ٢٠٠٢.

ولحسن الحظ، فإن معظم الرسائل الإلكترونية المؤسسية، وتغريدات الشركات على موقع تويتر، ومواد مدونات العلامات التجارية، والحملات

الإعلانية عبارة عن أحاديث فردية تهدف إلى نشر الآراء، وتمييز العلامات التجارية، وإطلاق المنتجات، وبناء الشخصيات. وهذا بالتحديد هو سبب سير هذه الأمور على هذا النحو. أما الشخص الذى يتحدث بروح الحوار واكتشاف احتياجات الآخرين فيحصل على فوائد جمة.

كيف تعرف أنك تتمتع بهذه الميزة؟

إن القيام بجرد مباشر لتأثيرك سيكون كافيًا فى العادة، هل يضاعف موظفوك جهودهم بالفعل، أم هل يقعون في دوامة التأرجح بين الاضطراب تارة والسكون والهدوء تارة أخرى؟ فقد تشعر بالثقة بأن زواجك يحقق تحسنًا ملحوظًا، ولكن ما الذي يمكن أن تقوله زوجتك؟ وقد تصر على أن منتجاتك الجديدة أثرت بالإيجاب على العملاء؛ فهل تؤيد إيرادات المبيعات هذا الرأى؟ وقد تتحدث عن أن علامتك التجارية تجتاح الأمة، ولكن ما هو المعيار الذى تقيس به شعبية علامتك التجارية؟

فى كتابه *The Seven Arts of Change*، يوضح "ديفيد شانر" أن الاختلاف بين الأشخاص الذين يتواصلون بالفعل مع الرغبات الأساسية، والأشخاص الذين يتظاهرون بالتأثير، يأتى على غرار الأطفال الذين يتظاهرون بأنهم أطباء. وقد كتب يقول:

إن كل دراسة تقريبًا أجريت عن التغيير المؤسسى خلال العقدين الماضيين تشير إلى أن الشركات تفشل فى إحداث التغيير الذى كانت تنوى القيام به فى سبعين بالمائة من الوقت تقريبًا، وقبل أن يتمكن التغيير المؤسسى من تحقيق النجاح، يجب أن يحدث هذا النجاح على المستوى الروحى اللطيف مع الأفراد العاملين فى المؤسسة، ويجب على كل التحولات الدائمة أن تبدأ من هنا، لأن المحركات الأساسية لكل سلوكياتنا - فى النهاية - تتمثل فينا كأشخاص.

إن التغيير الحقيقى يولد نتيجة التواصل مع الآخرين، وهذا التواصل هو الذى يحدث على مستوى أكثر أجزاء الفرد عمقًا، إن تفسير "شانر" دقيق للغاية، ولا بد أنه يعرف ذلك، لقد ساعدت شركته "كونيكت كونسلتينج" على مدار ثلاثين عامًا شركات متعددة الجنسيات - مثل "دوراسيل" و "روبيى" و "مارك يو إس إيه" و "إس فى بى" - على أن تقوم بجهود تغيير مؤسسى

ناجحة. إن كلماته تذكرنا بأنه لا يمكن لأية إستراتيجية للحملات الواسعة، أو للتواصل الفردى أن تكتسب التأثير، إلى أن تتواصل هذه الإستراتيجية مع جوهر الناس، إنه مبدأ أساسى فى كل الجهود التى تبذلها من أجل التأثير على الآخرين، سواء كان جمهورك يتمثل فى طفل يبلغ الخامسة من العمر، أو خمسة آلاف موظف.

ذات مرة روى وزير سابق للتعليم فى الولايات المتحدة الأمريكية كيف أنه لم يتعلم هذا المبدأ الأساسى للانخراط إلا بعد عامه الأول فى العمل.

لقد كان يشعر بالارتياح حيال ما يحرزه من تقدم، لقد كان جريئًا، يخرج ويلقى الخطب وكان الناس يصفقون له ويبتسمون، وكان يحضر العديد من حفلات العشاء، والاجتماعات المترفة، وكان يبدو أن كل الأمور تسير سلسة بلا أية مشاكل. ولكن إلى أين؟

بينما كان هذا الوزير فى منزله فى أعياد رأس السنة ولديه بعض الوقت للتفكير، أدرك أنه رغم ما حققه من ظهور، وما أبداه من إنجازات واعدة، فإن إدارته ظلت على حالها، دون أى تغيير حقيقى. فهناك خمسة آلاف موظف يأتون فى مواعيدهم، وينجزون الأعمال المنوطة بهم، ويعودون إلى منازلهم. لقد كان هناك حركة، ولكنها كانت حركة لا تكاد تذكر؛ هذا إن تحرك أى شخص داخل أو خارج جدران المكاتب فى الأساس.

وأراد الوزير أن يفهم السبب. وعلى مدار أول شهرين فى السنة التالية، قضى الكثير من الوقت مع المسئولين الذين يديرون وزارة التعليم بالفعل - العاملين فى مجال الخدمات المدنية المهنية، الذين يمضون فى طريقهم إلى الأمام بغض النظر عن نوعية الحزب السياسى الذى يقيم بالبيت الأبيض. لقد أدرك الوزير أنه رغم جلوسه فى حجرة قيادة السفينة، وقيامه بإدارة الدفة، فإن الدفة لم تكن مرتبطة بأى شىء فى الأسفل، وبما أنه لا يمتلك سلطة توظيف أو إقالة أى شخص من مناصب الخدمة المدنية، يصبح الطريق الوحيد الذى يستطيع من خلاله التأثير نحو إحداث تقدم إيجابى فى إدارته هو بجذب الموظفين إلى صفه، وكانت المشكلة هى أنهم يرون السياسيين يأتون

ويذهبون مما تسبب فى تنامى الشعور بالتعب والسخرية فيما بينهم، حتى إنهم تخلوا عن استلهام الأفكار من القيادات العليا.

ولقد اقترحت زوجة الوزير طريقة لكى يفوز بهم إلى جانبه عن طريق تذكيرهم بأنه يشتعل حماسًا نحو التعليم، وأن يقوم بذلك باستخدام أفعال جديدة، وليس كلمات جديدة. قالت الزوجة: "اذهب إلى المدارس، واقض وقتًا مع الأطفال، قم بأعمال صغيرة، وسوف يلاحظ كل شخص ما تقوم به؛ لأن هذه الأشياء هى التى تهمهم حقًّا".

رد غاضبًا: "إننى لا أقوم بالأشياء الصغيرة، إننى وزير التعليم، إننى أقوم بالأشياء الكبيرة".

فردت الزوجة – وهى ابنة مندوب للمبيعات – مبتسمة: "عزيزى، إذا لم تستطع أن تقوم بالأشياء الصغيرة، فلن تقوم بالأشياء الكبيرة".

لقد كانت الزوجة على حق، وكان الوزير يدرك ذلك.

وخلال العام التالى له فى العمل، جاب الوزير الولايات المتحدة الأمريكية، وشمر عن ساعديه، وقرأ القصص للأطفال، واستمع إلى المدرسين، وكان الناس يذكرون مدى حبه للعملية التعليمية، لقد كان هذا انتصارًا شخصيًّا. ورغم هذا، كان الأهم من ذلك تأثير أفعاله على موظفيه. حيث استعاد الموظفون حماسهم – فتحمسوا من أجل أداء المهام اليومية، ومن أجل الوصول إلى مستوى أفضل للتعليم، ومن أجل توفير المزيد من الفرص أمام المزيد من العائلات. لقد استمدوا الإلهام من عمل الوزير؛ لأن أفعاله حققت شيئًا لم تستطع الخطب والاجتماعات المترفة تحقيقه، لقد مست رغبة أساسية لدى العاملين فى وزارة التعليم الأمريكية الذين لا يكلون ولا يملون: الهدف. لقد كانوا يريدون أن يستعيدوا الإيمان بالهدف من عملهم مرة أخرى، لقد كانوا بحاجة لمن يذكرهم بأن عملهم لا يزال مهمًّا، ولقد قام الوزير بذلك مما أدى إلى تحويل دفة الأمور تمامًا.[11]

وفى هذا العالم السريع المحموم، من السهل أن نجد الصمت على تحليل مستوى الوزير. فالكثير من وسائل الاتصالات الرقمية تسير فى اتجاه واحد،

لدرجة أننا نعتقد أن فرصنا محدودة فى اكتشاف وجهة نظر الآخرين. ورغم أننا نتواصل مع المزيد والمزيد من الناس فى كل يوم، إلا أن أسلوبنا يصبح أكثر انعزالًا. فنحن نصبح أكثر ميلًا نحو التركيز على أفضل طريقة نبث من خلالها أهدافنا من وجهة نظرنا، على نحو سريع أو كبير أو كليهما معًا. أليس هذا هو ما نشهده فى كل مكان حولنا؟

إن من السهل أن ننشغل بالصراع لدرجة أن ننسى ما كنا نستهدفه: الترابط، التأثير، الاتفاق، التعاون. وربما نبدأ فى الاعتقاد بأننا فزنا بالمعركة عن طريق التكرار والإبداع العرضى فحسب - وهى إستراتيجيات مفيدة عندما توضع فى الإطار الصحيح، ولكنها غير كافية لتصبح إستراتيجياتك الوحيدة للتأثير.

ورغم ذلك، فهناك جانب جيد لهذا الوابل المتواصل من الإذاعة الأحادية الجانب التى تغطى طائفة عريضة من المواقف والمؤسسات والمشاهير، وفى الوقت الحالى، ومع الضغط على بعض المفاتيح، يمكننا أن نعرف وجهات نظر وأهداف الآخرين على نحو أفضل.

ولقد ناقشنا فى وقت سابق أخطار استخدام الفضاء الرقمى فى إطلاق شكواك، فمعظمنا أكثر إدراكًا لما نفشيه من أسرار، فإننا نكشف الأمور المهمة بالنسبة لنا، وهى الأمور التى نفكر فيها كثيرًا، والأمور التى نحبها ونأمل فى رؤيتها تحدث فى القريب العاجل، فهذه المعلومات التى تضاف إلى جسد المعرفة تقدم دلائل أو نوافذ واضحة تطل على رغباتنا الأساسية، وتزداد قيمة هذه المعرفة حيثما يكون هناك اهتمام بالتأثير، لأننا مثل العجل الذى كان يرغب فى تناول المزيد من الطعام فحسب، نتحرك نحو ما يحفزنا فقط.

الجزء ٢

ست طرق لترك انطباع دائم

١

اهتم باهتمامات الآخرين

عندما يتعلق الأمر بتعلم أسرع الطرق للفوز بالأصدقاء، هل يجدر بنا أن نتجه إلى الشخص الذى يحظى بأكبر عدد من الأتباع على موقع تويتر، أم صاحب المدونة التى يتابعها أكبر عدد من المعجبين، أم مندوب المبيعات الأكثر براعة، أم رجل السياسة الأكثر قوة وحنكة؟

رغم أن كلًا منهم ربما يفخر بكثرة معجبيه، ورغم احتمال أن يقدم كل منهم نصيحة جيدة، فإن مثل هؤلاء الأشخاص ربما لا يكونون أفضل النماذج التى يُقتدى بها. وفى الحقيقة، فإن أفضل النماذج التى نسير وراءها ربما لا تكون من البشر على الإطلاق، بل ربما تكون من الكلاب.

فسواء خرجنا لدقيقتين، أو سافرنا لأسبوعين، فإن الكلاب ترحب بعودتنا دائمًا وكأننا أبطال، إنهم لا يقللون من شأننا، ولا يسخرون منا، ولا يتخلفون عن مواعيدنا أبدًا، إنهم موجودون لمصاحبتنا، أو الدوران حولنا وكأننا مركز وجودهم، فهل يفتقدون – فى أى وقت من الأوقات – الشعور بالمتعة الحقيقية عندما يكونون بصحبتنا؟

ولذا توصف الكلاب بأنها أفضل أصدقاء الإنسان لسبب وجيه، وتشكل قصص الإخلاص الكلابى مادة أسطورية، ولقد كتب الشاعر العظيم "بايرون" عن كلبه "بوتس واين" قائلًا: "إنه يتمتع بكل فضائل الإنسان، وينأى عن كل مساوئه".[١] وهذا يمثل أيضًا جوهر القصص فى الوقت الحالى.

فلم يكن كتاب "جون كاتز" الذى بعنوان *A Dog Year*، أو كتاب "جون جروجان" الذى بعنوان *Marley & Me* ليساويا شيئًا، لولا أنهما كتبا على يد رجلين شعرا بالحزن لفراق كلبيهما.

وتعرف الكلاب بفطرتها الطبيعية، أنك تستطيع أن تعقد العديد من الصداقات فى دقائق قليلة عن طريق إبداء الاهتمام الحقيقى بالآخرين، مقارنة بما تستطيع أن تقوم به فى شهور فى محاولة جذب انتباه الآخرين نحوك. إن هذا القول أسمى من أن يكون مجرد ملاحظة تافهة، إنه مبدأ أساسى لا يستطيع بدونه أى شخص أن يحصل على تفاعل ارتباطى حقيقى مع شخص آخر، وتكمن المفارقة الكبرى للعلاقات البشرية - خاصة عند رؤيتها من وجهة نظر الكلاب - فى أن رغبتنا الشديدة للبحث عن الأشياء الهادفة فى حياة الآخرين يجب أن تكون بسيطة للغاية، ورغم ذلك فإننا نعقد الأمور، وهكذا تظهر أكبر صراعاتنا ضد الأنانية التى تمثل أكبر عائق أمام تكوين الصداقات لدينا.

إن وضع الاهتمام بالنفس فى المقام الأول ليس ظاهرة جديدة مثل ظاهرة تويتر أو فيس بوك، فهو يسبق ظهور موقع Friendster، وموقع MySpace. ويأتى قبل الهواتف الخلوية ورسائل البريد الإلكترونى، وشبكة الإنترنت. فى ثلاثينيات القرن الماضى، عندما كان "كارنيجى" يكتب المخطوطة الأصلية لهذا الكتاب، قامت شركة "نيو يورك للهواتف" بإجراء دراسة مفصلة للمحادثات الهاتفية من أجل اكتشاف أكثر الكلمات شيوعًا فى الاستخدام. وكانت النتيجة أن ضمير المتكلم "أنا" كان يستخدم ٣٩٠٠ مرة فى ٥٠٠ محادثة هاتفية.

إن الأنانية - أو بطريقة أكثر تأدبًا، الاهتمام بالنفس - ظهرت فى أدبيات الأساطير الرائعة. فقد ارتفع "إيكاروس" فى السماء وأخذ يحلق فى دفء الشمس مما تسبب فى ذوبان الشمع من جناحيه، وذهابه إلى أعماق المحيط؛ وهذا لأنه فكر فى نفسه فحسب، وتجاهل توسلات والديه. ولقد جلب "بيتر رابيت" غضب السيد "ماكروجر"، بسبب تجاهله لأوامر أمه بعدم الاقتراب من حديقة السيد "ماكروجر".

إن الحرص على المصلحة الشخصية ليس شيئًا يحتمل أن يغيره المرء. إنه حقيقة تشبه الجاذبية الأرضية، فنحن نولد مع ميول فطرية نحو الكر أو الفر، بمعنى أن مجموع كلماتنا وأفعالنا يتجه نحو الحفاظ على ذواتنا. ورغم ذلك، فإننا كثيرًا ما ننسى التفكير فى نوعية الشخصيات التى نحاربها بالفعل، أو الأماكن التى نفر إليها.

ولو تخلينا عن يقظتنا، فمن الممكن أن يتحول دفاعنا عن النفس إلى احتجاز للنفس، مما يعوقنا عن التفاعل الهادف، وفي بعض الحالات، يوقف مسيرة تقدم علاقاتنا الشخصية تمامًا.

ولو تخلينا عن يقظتنا، فربما يكون المكان الذى نفر إليه هو جزيرة منعزلة مهجورة.

ومثل مدينة "طروادة" التى تحولت جدران دفاعها القوية إلى أكبر سبب لهلاكها، فمن الممكن أن نعزل أنفسنا حتى نصل إلى درجة عقم العلاقات الشخصية.

كتب "ألفريد أدلر"، المعالج النفسى النمساوى الشهير يقول: "إن الفرد الذى لا يهتم برفاقه فى الإنسانية، هو الذى يواجه أشد الصعوبات فى الحياة، ويتسبب فى أكثر الجروح إيلامًا للآخرين، ومن مثل هذه النوعية من الأشخاص تنشأ كل الأخطاء البشرية".

إن المقولة السابقة جريئة للغاية، ولكنها تحمل بين طياتها الحقيقة، إن الأخطاء البشرية، على اختلاف أشكالها ودرجاتها - من ميادين القتل فى كمبوديا إلى انهيار بنك ليمان براذرز الأمريكى - هى نتاج لأشخاص يهتمون بأنفسهم فحسب، ولا يلقون بالًا لأى أضرار تصيب الآخرين.

إن هذه أمثلة متطرفة، ولكن الأمور التى تحدث في الحياة اليومية تثير القدر نفسه من الاضطراب، فالمستشار العام الذى قُبض عليه وهو يتلقى الرشوة، لم يكن يفكر أبدًا فى حاملى الأسهم الذين كانوا يعتمدون على هذه الأوراق المالية من أجل تقاعدهم، ولاعب القوى المحترف الذى كان يتناول المنشطات لتحسين الأداء، لم يفكر أبدًا فى أن أفعاله سوف تلقى بظلالها على رفاقه في الفريق، أو فريقه فى المستقبل، أو الرياضة التى يزعم أنه يحبها.

والزوج والأب الذى يُكتشف كذبه، يكون مهتمًا بإبقاء حياته المزدوجة أكثر من اهتمامه بكسب قلوب عائلته.

ومع ذلك، فإن طوفان الحفاظ على النفس يتجاوز كونه أكثر من مجرد أمر كارثى، أعد النظر إلى الاقتباس السابق لـ "ألفريد أدلر". إنه ببساطة يشير إلى أن الحياة التى تقوم على الأنانية، هى أكثر نوعيات الحياة - التى ربما يعيشها المرء - إثارة للمشكلات، فهى حياة تمضى فى صراع دائم فى العلاقات الشخصية، وعدد قليل من الأصدقاء المخلصين، وتأثير ضحل قصير العمر.

وربما يبدو هذا مبدأ ينذر بالشر، ويتجسد فى عصر نُكافأ فيه على اعتناق اهتماماتنا وإذاعتها فى كل حدب وصوب، ولكن لا تزال الحكمة القديمة على صواب: "كل من يحاول الترفع ذل، ومن تواضع عز". إن نجاحنا فى التعامل مع الآخرين هو مسألة حافز وتجارة فى الأساس. وفى النهاية، لماذا نتواصل مع الآخرين، وما الذى نحاول تعزيزه؟ إن الناس فى الوقت الحالى أكثر معرفة، وبالتالى أكثر إدراكًا من أى وقت مضى. ويدرك معظمنا على الفور حقيقة الشخص الذى تدور رسالته حول مصلحته الذاتية فحسب. فنحن نكشف أساليب التحايل من بعد ميل، وننفر من الطرق المخادعة، وفى الحقيقة، فإننا ننجذب بشدة نحو ما نشعر بأنه حقيقى ودائم، ونتقبل بسرور الأشخاص الذين تدور رسائلهم حول المنفعة المتبادلة.[٢]

ولقد أخذ "أندرو سوليفان" - أحد أفضل المدونين السياسيين على مستوى العالم - التفكير فى هذه الأمور لما يزيد على عقد من الزمان، وحالما شخصت إصابة أصغر رئيس لتحرير المجلة العريقة *"نيو ريبابليك"* بمرض نقص المناعة المكتسبة فى تسعينيات القرن الماضى، كان هذا بمنزلة حكم بالإعدام عليه. وبعد أن غادر "سوليفان" منصبه، أصبح أحد أفضل المدونين السياسيين على شبكة الإنترنت، مع وصول عدد زائرى مدونته فى سنة ٢٠٠٣ إلى ما يزيد على ٣٠٠٠٠٠ زائر شهريًا.

وكان أحد الأشياء التى تميز "سوليفان" عن أقرانه هو التفاعل الواعى مع قرائه. فقد أراد ألا تقتصر مدونته *The Daily Dish* ، على الحديث على

السياسة؛ وأراد قراء مخلصين، وأراد بصدق معرفة المزيد عن الأشخاص الذين يتابعونه.

وابتكر سوليفان فكرة "View from Your Window" (المشهد من نافذتك)؛ حيث كان يطلب من قرائه أن يقدموا لقطات من العالم خارج منازلهم، ومثلما هى الحال مع معظم الأشياء التى تجرى على شبكة الإنترنت، لم تكن لدى "سوليفان" أدنى فكرة عما إذا كان هذا الأمر سينجح، أم لا. وقد فسر ذلك قائلًا: "لقد أردت أن أرى عالمهم، لقد كنت أعطى كل هؤلاء الأشخاص كل إمكانيات الوصول إلى عالمى، ولكن التفاعلات كانت مملة فى النهاية نوعًا ما".[٢] ولم يكن الأمر عبارة عن إيماءة صغيرة؛ فسرعان ما قويت علاقاته مع قرائه، وبعد تقديم هذه الميزة الاجتماعية، أصبح عمل "سوليفان" هو محور الإستراتيجية الشبكية لمجلة *"أتلانتك مانثلى"*، وزادت الحركة فى هذا الموقع بنسبة ٣٠ ٪. وليس من المستغرب استمرار المتابعة القوية لمدونة "سوليفان"، عندما نقل مدونته إلى موقع مجلة *"نيوزويك"* وموقع *"ذا ديلى بيست"*، فالناس يرتبطون بالأشخاص الذين يراعون اهتماماتهم.

وتظهر المفارقة فى هذا المبدأ - اهتم باهتمامات الآخرين - فى أن: نجاحه يتوقف على تفكير الآخرين فى أنفسهم، ففعاليته تتوقف فى الأساس على اهتمام الآخرين بأنفسهم، وهناك شيئان يجب قولهما فى هذا الشأن.

أولًا: إن الحرص على المصلحة الشخصية، فى أكثر أشكاله صفاءً، هو جزء من الطبيعة البشرية - فى الحقيقة، إنه يمثل استجابة الكر أو الفر. وهذا المبدأ لا ينكر وجود الحرص على المصلحة الشخصية فى جميع نواحى حياتنا. وفى الحقيقة، فإن هذا يشير إلى أن معظم الناس - فى معظم الأوقات - ينسون الجانب الآخر من المعادلة البشرية: أى شخص آخر. ويمضى معظم الأشخاص بالحرص على المصلحة الشخصية ليصلوا بذلك إلى أقصى درجات الأنانية، وبناء على ذلك، فإن نجاح هذا المبدأ يرتبط ارتباطًا مباشرًا بقلة اختيار معظمنا للتفكير خارج ذواتهم فى هذه الأيام. وعلى العكس من ذلك، فإن الشخص الذى يختار الاهتمام باهتمامات الآخرين على أساس يومى، يكون مميزًا، ونحن نتذكر مثل هؤلاء الأشخاص،

ونصادقهم، ونثق فيهم بشدة، وفى النهاية فإن التأثير هو نتاج للثقة ـ فكلما ارتفعت درجة الثقة، زاد مستوى التأثير.

ثانيًا: لا يحتل الإنكار التام للذات قمة هذا المبدأ. لاحظ أن المبدأ لا يقول: "استبدل اهتمامات الآخرين باهتماماتك". ولكنه يقول: "اهتم باهتمامات الآخرين"، وهذا هو سر تطبيقه بفاعلية. عندما تربط اهتمامات الآخرين باهتماماتك الخاصة ـ ليس من أجل استجلاء أوضاع السوق أو التأكد من مشاهديك فحسب ـ فستجد أن اهتماماتك ستتحقق خلال عملية مساعدة الآخرين.

تأمل المؤلفة "آن رايس" التى حققت رواياتها أفضل المبيعات؛ حيث باعت أكثر من ١١٠ ملايين رواية فى حياتها، ولقد بدأت مسيرتها المهنية، وحققت نجاحًا هائلًا برواياتها الشهيرة عن مصاصى الدماء، والتى تتضمن رواية *Interview with a Vampire*، والذى تحول إلى فيلم للرسوم المتحركة. ورغم أنها كاتبة موهوبة على نحو فريد، إلا أن قدرًا كبيرًا من نجاحها يرجع إلى اهتمامها الأصيل والصادق بقرائها. فكانت "آن" ترد على كل جزء فى رسائل قرائها؛ لدرجة أنها وظفت فى وقت من الأوقات، ثلاثة أشخاص بدوام كامل لتلبية هذا المطلب.

ولم تتظاهر أبدًا بإبداء الاهتمام بقرائها من أجل زيادة مبيعات رواياتها. فتوضح قائلة: "لقد بدا لى أن الناس يتسمون بالطيبة والكرم لدرجة أنهم يهتمون بى، فأنى لى ألا أرد عليهم؟ لقد أردت أن يعلم الناس أننى أدرك قيمة خطاباتهم، وأقدرهم على المستوى الشخصى".[٤]

ولقد بدأت "رايس" مؤخرًا فى الاتجاه إلى موقعى فيسبوك وتويتر، مما منحها المزيد من التواصل المباشر مع معجبيها. وتقول عن هذا: "أوه، إنه أمر رائع. إننا نتبادل الحديث عن العديد من الأشياء".[٥]

وتطلق "رايس" على هذا المجتمع اسم "People of the Page" (جمهور الصفحة)، وقد كتبت تقول: "أعتقد أنه يجدر بنا أن نتذكر أن موقع فيسبوك، وشبكة الإنترنت بشكل عام، هما نتاج لما نصنعه منهما. لقد حققت هذه الصفحة شيئًا رائعًا، وربما فريدًا، إنها تمثل مجتمعًا حقيقيًّا تزيد قوته بشكل

غير محدود عن مجموع أجزائه، وأنا أشكركم على الحالة التى أصبحت عليها الصفحة: على المشاركة هنا فى العديد من المناقشات الحيوية والمثيرة".[٦]

وهذه النتيجة مهمة بالنسبة لأى صاحب مشروع، مثلما هى مهمة بالنسبة للمؤلفين وأصحاب المدونات.

وفى بحثه المفضل لدى معجبيه *Bass-Ackward Business*، يعترف رجل الأعمال "ستيف بيتشام"، بإيجاز بالتالى:

> إننى لم أنظر أبدًا إلى نفسى على أننى رجل أعمال بارع، فكانت البلاد تمر بإحدى أفضل فترات الانتعاش فى مجال إعادة التمويل على الإطلاق ... ولقد انخرطت كلية فى هذا الأمر. ولكن للأسف، جف نبع إعادة التمويل قبل أن أنال منه شيئًا، ومضت علىَّ ستة أشهر دون أن أعقد أية صفقات، وعندما قمت فى النهاية بإنهاء صفقة واحدة بالفعل؛ كان ذلك من أجل منزل أخى، وبدلًا من البدء من جديد، شرعت فى البحث عن طريقة لإنجاح العمل، وفى هذا الوقت بدأت حياتى فى اتخاذ منعطف مصيرى.[٧]

وكان "بيتشام" قد فشل بالفعل فى مشروعين سابقين - متجر للبيع بالتجزئة ومشروع لإعادة تصنيع وتدوير الأشياء - قبل أن يحاول العمل فى مجال الرهن العقارى، لقد كانت لديه كل الأسباب التى تدعوه إلى التوقف، والرجوع إلى الدراسة، أو التفكير فى السماح لشخص آخر بتولى زمام الأمور. ولكنه قاوم طويلًا حتى تأكد من خطأ أسلوبه منذ البداية. لقد كان يسعى وراء مشروعه، بينما كان يجدر به أن يهتم بعلاقاته.

ويمضى "بيتشام" إلى وصف لقاء غير متوقع فى موقف السيارات، مع شخصية مشهورة تتسم بالإيثار، علمته القيمة السامية للاهتمام باهتمامات الآخرين:

> قبل أن أستطيع أن أحصل منه على كلمة أخرى للتعرف عليه بدرجة أكبر، بدأ فى إلقاء الأسئلة علىَّ ... أين نشأت؟ ما الذى تفعله لكسب الرزق؟ ما المدرسة الثانوية التى ذهبت إليها؟ ما أسماء أطفالك؟ وانتهى اللقاء وكأن روحى تعانق عنان السماء، لقد استطاع أن يعلو بصورته فى مخيلتى، بطريقة لطيفة ومتواضعة.

لقد تعلم "بيتشام" من هذا اللقاء درسًا لا يقدر بثمن، فمنذ ذلك اليوم، التزم بطرح أسئلة مدروسة على كل شخص جديد يقابله، وكل أقاربه الذين لم يكن يعرفهم جيدًا. وهو يوضح ذلك قائلًا: "لقد قررت - على وجه الدقة - أن أصبح حلالًا للمشكلات، ومبادرًا، بدون أى قيود. وعندئذ، لم يبدأ العمل فى التحول، بل وبدأ فى الانطلاق أيضًا".

وفى غضون بضعة شهور، تحولت وظيفة "بيتشام" إلى مهنة مربحة، وسرعان ما أصبح ناجحًا للغاية لدرجة أنه امتلك شركة للرهن العقارى لا تزال متربعة على قمة هذا القطاع منذ بدايتها وحتى الآن. وربما يكون الأهم من ذلك هو أن عمله يعتمد على توصيات الآخرين بنسبة ١٠٠ ٪ طوال عقد من الزمان، وهو يقدر أن ربع المكالمات الهاتفية التى يتلقاها مكتبه كل يوم ليست لها علاقة بالحصول على قرض عقارى - وهذا أمر يفخر به كثيرًا. فهناك أشخاص يتصلون ويطرحون أسئلة على هذه الشاكلة: "أين يجب علىَّ أن أصلح سيارتى؟"، "أين يجب أن آخذ أصهارى للعشاء؟"، "مَن يجب أن أتصل به من أجل التأمين على الحياة؟".

وهو يوضح أن هؤلاء الأشخاص يتصلون به؛ لأنه أصبح معروفًا بأنه الشخص "الذى يجب الذهاب إليه" وسط مجموعة محلية كبيرة من الأصدقاء. يقول "بيتشام" متهكمًا: "إننى لم أصل إلى هذه الدرجة عن طريق حضور ندوات مجانية عن القروض العقارية، أو تشييد لوحة كبيرة تبرز شخصيتى الجديرة بالثقة، لقد وصلت إلى ما أنا عليه عن طريق مساعدة الناس بدون الاحتيال عليهم لعقد صفقة تجارية، وهذا ما حدا بـ "ثورو" أن يكتب قائلًا: "إن الطيبة هى الاستثمار الوحيد الذى لا يفشل أبدًا"."[٨]

وتوجد روح الارتباط عينها فى متناول كل واحد منا فى كل تفاعل اجتماعى. فما أبسط أن تنطلق متحفزًا فقط من أجل معرفة الآخرين، والبحث عن المشكلات التى يمكنك المساعدة فى حلها، أو الأعمال التى يمكنك تعزيزها. وهذا هو السر البسيط الذى يكمن فيما يطلق عليه "بيتشام" "العمل بطريقة خاطئة". ورغم ذلك، فإن الحقيقة هى أن الطرق النموذجية التى يمارسها معظم الناس مع بعضهم فى العلاقات العملية هى التى تسير عكس الاتجاه.

وتقول الحكمة: "سأساعدك فيما تبغى إذا ساعدتنى فيما أريد" - هذه ليست معاملة بالمثل، بل هى مقايضة، ومسار مختلف تمامًا يبتعد عن السحر والجاذبية، وهذا السحر الخالص هو الذى يجعل تفاعلاتنا الاجتماعية جديرة بالذكر. وهذا ما يجذبنا نحو مثل هذه التفاعلات؛ حيث تشيع الثقة ويسود الإحساس الحقيقى بالانتماء والقيمة.

وفى الوقت الحالى، ليس هناك عذر يمنع أن يبدى المرء الاهتمام باهتمامات الآخرين. وحتى عندما لا تكون مشتركًا فى الأندية، أو الجماعات، أو المؤسسات المحلية - التى يمكن أن تحدث فيها التفاعلات المباشرة - فهناك عدد وفير من الفرص لكى تفهم عواطف واهتمامات الآخرين. ما الذى يمكن أن يحدث لو قضيت خمس دقائق فى كل يوم لتقرأ صفحة الفيسبوك لثلاثة من أصدقائك، أو السير المهنية لثلاثة من عملائك، أو المدونة الشخصية لثلاثة من موظفيك، والذين لم يتح لك الوقت لكى تتعرف عليهم بشكل جيد؟ بالنسبة للمبتدئين، ستعلم عنهم بالتأكيد شيئًا لم تكن تعرفه من قبل. ومن المحتمل أن تشعر بمزيد من التقدير نحوهم، وربما تكون لديك الاهتمامات نفسها؛ مما يجعلها مادة خصبة لمحادثات مستقبلية، بل وللتعاون المستقبلى أيضًا. وربما تجد أن أحدهم يمر بأوقات عصيبة؛ وتكون هذه فرصة لتحفيزه على الانخراط عن طريق التشجيع وإبداء مستوى أكبر من التعاطف. وربما يكون لديكما صديق مشترك؛ أفلا يساعد هذا على جعل بناء العلاقة أمرًا أكثر سهولة؛ حيث تكون الثقة موجودة بالفعل فى صديق مشترك ومستثمرة بالفعل فى خبرات مشتركة؟ إن المرء لا يستطيع أبدًا أن يقلل من أهمية بناء الألفة.

"إننا نميل إلى العزوف عن الأشياء التى لا نعرفها"؛ هكذا تقول "إيمى مارتين" فى إحدى مدوناتها وهى مؤسسة محطة وسائل الإعلام الاجتماعية "ديجيتال رويالتى"، وإحدى الحاصلات على جائزة "أفضل ٢٠ سيدة مميزة على موقع تويتر" حسب تصنيف مجلة فوربس، بعد تجربتها الأولى مع الاتحاد القومى لسباق السيارات القياسية NASCAR.[٩] تقول إيمى: "إن العديد من الناس لا يفهمون، أو بالأحرى لا "يدركون معنى" ... اليوم

الممل المعروف بالانعطافات". وكانت إيمى - باعتراف الجميع - فى ذلك المعسكر قبل حضور سباق "دايتون ٥٠٠" للسيارات فى عام ٢٠١١. وبعد فترة قصيرة، كتبت "إيمى" مشاركة على الإنترنت أشادت فيها بوصول الاتحاد القومى لسباق السيارات القياسية NASCAR إلى مستوى رائع من الترابط والتأثير الحقيقى مع قاعدة معجبيه ،وهذا أمر نادر الحدوث فى الرياضات الاحترافية.

وقد كتبت تقول: "إليكم ما تعلمته. كان السائقون متحمسين بالفعل لجلسات الأسئلة والإجابات، وإمضاء التوقيعات على التذكارات فى اليوم السابق على السباق. وتصادف أن يكون سباق "دايتون ٥٠٠" للسيارات هو أفضل يوم فى السنة بالنسبة للاتحاد القومى لسباق السيارات القياسية. ولم أكن أعتقد أن "بريت فاريت" كان يتحدث مع آلاف المعجبين فى يوم المباراة النهائية بين بطل الدورى الوطنى لكرة القدم الأمريكية وبطل اتحاد كرة القدم الأمريكية للمحترفين، ولقد حصلت على "تصريح مرور مميز" سحرى، وكان باستطاعتى الذهاب إلى أى مكان. لقد كنت أشعر بالإثارة المشوبة بالاضطراب لقدرتى غير المحدودة على التجول، وكنت أشعر بالقلق فى بعض الأوقات، من اعتراض طريق طاقم العمل. لقد كنت جزءًا من هذا الحدث، ولم أكن الوحيدة. خلاصة القول، كان المعجبون يتمتعون بحرية التواصل".

وعن أسباب اعتقاد "مارتين" بأن أسلوب الاتحاد القومى لسباق السيارات القياسية يمثل خطوة ذكية بالنسبة لأية رياضة، فإنها تذكر الأسباب التالية:

- حرية التواصل تؤدى إلى الترابط. (يستطيع المعجبون الاهتمام بحلبة السباق الفعلية).
- يؤدى الترابط إلى تكوين العلاقات. (فى جميع المراحل العمرية).
- تؤدى العلاقات إلى الشعور بالألفة والانجذاب. (لا يمكنك ادعاء هذه المشاعر).
- يؤدى الانجذاب إلى حدوث التأثير. (هناك سبب يدعو الكثير من العلامات التجارية إلى الاهتمام بالاتحاد القومى لسباق السيارات القياسية).

- التأثير يؤدى إلى التحول. (تزداد فرص أن يقوم المعجبون بشراء أى شىء يبيعه هذا السائق).

وأنهت "مارتين" مدونتها بإشارة إلى أن التوسع المحتمل للترابط الحقيقى للاتحاد القومى لسباق السيارات القياسية مع قاعدة معجبيه - ١٥٠٠٠٠ معجب فى المدرجات، و ٣٠ مليون مشاهد تليفزيونى - يوجب عليهم أن يقتنصوا الفرص التى يقدمها إليهم العصر الرقمى. فكتبت تقول: "يرتفع سقف الاحتمالات إلى حد كبير جدًّا عندما يتم تطبيق هذا الأسلوب نفسه فى حرية التواصل عن طريق وسائل الإعلام الاجتماعية مع جماهير أكثر عددًا. ماذا يحدث لو أتيحت إمكانية التواجد خلف الكواليس بصورة مادية للمعجبين فى سباق "دايتون ٥٠٠" للسيارات أمام بلايين المعجبين المحتملين [على موقع فيس بوك، أو تويتر، أو يوتيوب] الذين لا يشاهدون السباق على شاشات التلفاز؟".[١٠]

لقد أقامت مدونة "مارتين" جسرًا بين النقطتين الأساسيتين فى الاهتمام باهتمامات الآخرين فى الوقت الحالى:

١. دائمًا ما تكون إقامة العلاقات البشرية أكثر سهولة ويسرًا عندما تنطلق من مبدأ الألفة والانجذاب.
٢. تصل إمكانيات الترابط فى العلاقات إلى عنان السماء.

الخلاصة أنه يجب عليك أن تبدى اهتمامًا حقيقيًّا وصادقًا بالآخرين قبل أن يمكنك أن تتوقع من أى شخص أن يبدى اهتمامه بك، قال المؤلف "جون ماكسويل" فى مقابلة أجريت معه مؤخرًا: "عندما تسير الأمور على طبيعتها، فإن الناس يقومون بالعمل مع الأشخاص الذين يحبونهم، وعندما لا يحدث ذلك، فإنهم يستمرون فيما هم عليه". إننا نحب الأشخاص الذين يحبوننا، ولذا إذا أردت أن يحبك الآخرون، يجب أن تبدى الاهتمام بالأشياء التى يفعلها ويقولها الآخرون.

ويزعم الكثيرون أن الناس لم يعودوا يهتمون كثيرًا بالآخرين، فالتركيز على "الأنا" يسيطر على طريقة تفكيرنا، وتصرفنا، وتواصلنا. ورغم ذلك، هناك العديد من الفرص لكى تبقى على اتصال باهتمامات الآخرين، ولكى تتعلم المزيد عنها، ولكى تظهر اهتمامك بها، إن تغيير طريقة قضائك لجزء صغير من كل يوم من الممكن أن يؤدى إلى تحول كبير فى طريقة إدراك الآخرين لمستوى اهتمامك بهم. كما أن تغيير إستراتيجيك فى الاهتمام بالعملاء من الممكن أن تؤدى إلى إحداث تغيير هائل فى رؤية سوق العمل لشركتك.

وبدلًا من قضاء كل يوم فى تحسين وسائل الإعلام الرقمية، عليك بقضاء الوقت فى مد جسور وأواصر العلاقات مع أصدقائك، وزملائك فى العمل، وعملائك، عن طريق الرسائل البريدية، أو ملاحظات الإعجاب. تفاعل معهم، واكتشف المشكلات التى يمكنك المساعدة فى حلها، أو الأعمال التى يمكنك تعزيزها. إننا ننساق وراء عواطفنا، سواء كنا نشعر بالسعادة أو بالألم؛ ولذلك فإن مثل هذه التوقعات تسكن بداخل كل منا، وعندما تكون صادقًا فى محاولاتك للترابط مع الآخرين، تزداد دائمًا فرصك فى إقامة علاقات هادفة، ومن الممكن وقتها أن تتسم هذه العلاقات بالتقدمية، والتعاون، وتبادل المنفعة، وفى الوقت الحالى، فإن الترابط الحقيقى والتعاون الصادق من الممكن أن يصبح معديًا بشكل سريع للغاية.

٢

ابتسم

إن دفع الناس إلى الاتفاق حول شيء واقعي هو أمر مستحيل من الناحية العملية. على سبيل المثال، "نيل آرمسترونج" سار على القمر في عام ١٩٦٩. هذا أمر يصدق ٧٥ ٪ فقط من الناس في المملكة المتحدة أنه حدث.[١] بينما تصدق نسبة ٩٤ ٪ فقط من الأمريكيين أنه حدث.[٢] وفي بلاد مثل المكسيك، والصين، وإندونيسيا، تعتقد نسبة أقل من ثلث المشاركين في إحدى الدراسات أن القاعدة لها علاقة بهجمات الحادي عشر من سبتمبر في عام ٢٠٠١ والتي استهدفت مدينتي نيويورك وواشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي الولايات المتحدة الأمريكية، تعتقد نسبة ١٦ ٪ من الأمريكيين أن متفجرات مزروعة وليست طائرات ركاب محترقة هي التي تسببت في تدمير برجي مركز التجارة العالمي.[٣] ويؤمن نصف المواطنين في الاتحاد الأوروبي بالدين.[٤]

ورغم ذلك، هناك شيء واحد يوحدنا بالفعل. فحسب الأكاديمية الأمريكية لطب الأسنان التجميلي، تعتقد نسبة ٩٩,٧ ٪ من البالغين أن الابتسامة تعد ميزة اجتماعية مهمة.[٥] إنها إحصائية يصعب تفنيدها، حتى لو لم تكن ضمن العاملين على إجادة الابتسام.

إننا ننجذب نحو الابتسامة العريضة وصوت القهقهة. فكر في مقاطع الفيديو التي تُشاهد كثيرًا طوال الوقت على موقع يوتيوب، إن أكثر مقطعين يحظيان بارتفاع نسبة المشاهدة يدوران حول الابتسام فحسب، وضمن

المقاطع التى تحظى بنسبة مشاهدة عالية من المملكة المتحدة هو مشهد لـ "هارى"، وهو صبى يبلغ من العمر ثلاث سنوات، وأخيه "تشارلى" الذى يبلغ سنة واحدة، وهما يلعبان أمام الكاميرا، عندما يجذب "تشارلى" أحد أصابع "هارى" ويضعه فى فمه، وبعد برهة من الوقت، يعض "تشارلى" إصبع "هارى" الذى يعوى فى استياء ويسترد إصبعه. طوال هذا الوقت، كان "تشارلى" يبتسم. ولقد فاز الابتسام فى النهاية، حيث عادت لـ "هارى" ابتسامته، وتلتها ضحكاته.[٦] مقطع الفيديو الآخر من السويد، وفيه يبتسم طفل رضيع، ويقهقه، ويضحك ردًا على الأصوات السخيفة التى يصدرها والداه.[٧] وعدد مشاهدات يصل مجموعها إلى نصف مليار مشاهدة يخبرنا بما نريد جميعًا معرفته. إن الابتسامة تبعث إلينا رسالة نرغب فى استقبالها. يقول "دانييل ماكنيل" مؤلف كتاب *The Face: A Natural History* : "إن الابتسام شىء فطرى". وكتب أيضًا: "تظهر بعض أنواع الابتسام لأول مرة بعد مرور ساعتين إلى اثنتى عشرة ساعة من الولادة". وليس هناك من يعرف ما إذا كانت هذه الابتسامات تحمل معنى أم لا - يشك "ماكنيل" فى أنها لا تحمل معنى - ولكن تظهر الدراسات أن الابتسام مهم من أجل إقامة الروابط بين البشر، ورغم ذلك، لا يوجد من يستطيع أن يشكك فى قوة الابتسام، بغض النظر عن مصدره.

ويقول "ماكنيل" ملاحظًا: "رغم أن القضاة ينظرون إلى المبتسمين وغير المبتسمين على أنهم مذنبون على حد سواء، فإنهم يمنحون المبتسمين أحكامًا مخففة، وهى ظاهرة تسمى "تأثير الابتسام - الرفق"".[٨]

وتتسم الابتسامات أيضًا بتأثيرها المتنامى. ولقد نشر "نيكولاس كريستاكيس"، طبيب واخصائى بعلم الاجتماع فى جامعة هارفارد، و"جيمس فوللر"، عالم سياسى بجامعة كاليفورنيا فى سان دييجو، يتمتع بخبرة خاصة بالشبكات الاجتماعية، ورقة بحثية فى مجلة *"ذا بريتش ميديكال جورنال"* ، فى عام ٢٠٠٨ تحت عنوان "الانتشار الآلى للسعادة فى أية شبكة اجتماعية ضخمة". إنهما يعرفان أن الانفعالات تستطيع الانتشار خلال فترات قصيرة من الوقت من شخص إلى آخر، فى عملية تعرف باسم "العدوى الانفعالية".

ولكن ما أرادا معرفته هو مدى اتساع واستمرار انتشار السعادة فى الشبكات الاجتماعية.

فقام هذان الباحثان بتتبع ٤٧٣٩ شخصًا من عام ١٩٨٣ إلى ٢٠٠٣. وكان هؤلاء الأشخاص جزءًا من شبكة أكبر تتضمن ١٢٠٦٧ شخصًا يتمتع كل واحد منهم بأحد عشر موقعًا للتواصل مع الآخرين فى المتوسط (بما فى ذلك العائلة، والأصدقاء، وزملاء العمل، الجيران). وكان الباحثان يقيسان مستوى سعادة هؤلاء الأشخاص باستخدام نظام قياسى.

ولقد أكدت نتائج الباحثين تأثير الشخص السعيد الذى تنتقل ابتسامته بشكل مباشر. ولقد استنتج الباحثان أن الشبكات الاجتماعية تتضمن مجموعات من الأشخاص السعداء والتعساء بداخلها، تنقسم إلى ثلاث طبقات منفصلة. فسعادة المرء ترتبط بسعادة أصدقائه، وأصدقاء أصدقائه، وأصدقاء أصدقاء أصدقائه - وهذا يعنى ارتباطهم بأشخاص خارج نطاقهم الاجتماعى تمامًا. ولقد اكتشفنا أن الأشخاص السعداء يميلون إلى التواجد فى مركز شبكاتهم الاجتماعى وسط مجموعة كبيرة من السعداء، واكتشفنا أيضًا أن كل صديق سعيد إضافى يزيد من فرص شعور بالمرء بالسعادة بنسبة ٩ ٪. وعلى سبيل المقارنة، فإن الحصول على ٥٠٠٠ دولار أمريكى كزيادة فى الدخل (فى عام ١٩٨٤) كان يزيد من فرص شعور المرء بالسعادة بنسبة ٢ ٪ تقريبًا. وباختصار، فإن السعادة ليست مجرد وظيفة للخبرات الشخصية، ولكنها ملكية خاصة للمجموعات البشرية أيضًا.[٩]

ولكن ماذا عن الحياة منذ عام ٢٠٠٣؟ هل قامت الحوائط الرقمية البارزة والمتواجدة على الدوام بتصفية عواطفنا بدلًا من تشجيعها؟ هل مازالت السعادة تستطيع الانتشار فى عالم الرقائق الإلكترونية؟ لقد اكتشف الباحثان الإجابة: "نعم"، إذا كان باستطاعتنا أن نرى الناس يبتسمون.

ولقد أتبع "كريستاكيس" و "فوللر" دراستهما الأولى بدراسة مجموعة تضم ١٧٠٠ طالب جامعى يتواصلون عن طريق موقع فيسبوك. لقد كانوا يستعرضون ملفاتهم الإلكترونية، ويحددون أصدقاءهم المقربين، وفى هذا الوقت، يتأملون صور الجميع، حيث يلاحظون الأشخاص الذين يبتسمون

فى صورهم، والذين لا يبتسمون، ثم يضعون خريطة للصور تبعًا لذلك. وكان يمثل لكل طالب بعقدة، وكان كل خط بين عقدتين يشير إلى أن الأفراد المتواصلين يرتبطون فى صورة معًا. كان الطلاب المبتسمون (والمحاطون بأشخاص مبتسمين فى شبكتهم) يلونون باللون الأصفر. وكان الطلاب العابسون (والمحاطون بأشخاص لهم الملامح نفسها) يلونون باللون الأزرق. وفى النهاية، كانت العقد الخضراء تشير إلى مزيج من الأصدقاء المبتسمين وغير المبتسمين.

ولقد أظهرت الخريطة بشكل واضح مدى قوة تجمع العقد الصفراء (الأشخاص المبتسمين)، والعقد الزرقاء (الأشخاص العابسين)، مع التأكيد على أن المجموعات الصفراء كانت أكبر حجمًا وتعدادًا من الزرقاء. علاوة على ذلك، كان يبدو أن غير المبتسمين "يقعون على هامش شبكاتهم الاجتماعية"، بشكل أساسى على حافة الخريطة.

ولم يثر هذا دهشة "كريستاكيس" و "فوللر" اللذين أشارا قائلين:

إن التحليل الإحصائى للشبكة يظهر أن الأشخاص الذين يبتسمون يميلون إلى الفوز بعدد أكبر من الأصدقاء (حيث يعطيك الابتسام معدلاً متوسطًا يتمثل فى صديق إضافى، وهذا معدل جيد جدًا إذا أخذنا بعين الاعتبار أن الناس يحتفظون بستة أصدقاء مقربين فقط). ولا يقتصر الأمر على ذلك فحسب، ولكن التحليلات الإحصائية تؤكد أن المبتسمين يمثلون محورًا بالغ الأهمية بالنسبة لشبكاتهم الاجتماعية مقارنة بغير المبتسمين. بمعنى، أنك إذا ابتسمت، تقل احتمالات أن تصبح على هامش العالم الإلكترونى.

وفى فرضياتهما النهائية بعد ملاحظة العدد الكبير والدائم لمجموعات العقد التى تحيط بالمبتسمين، والعقد المتناثرة والبعيدة حول العابسين، فقد كتبا يقولان: "إن الحال تسير على هذا النحو: سواء كنت متصلاً بشبكة الإنترنت أم لا، فإنك عندما تبتسم، يبتسم العالم معك".[١٠]

وهناك سبب بسيط وراء هذه الظاهرة: عندما نبتسم، فإننا نتيح الفرصة أمام الآخرين لكى يعرفوا أننا نشعر بالسعادة فى التواجد معهم، ولقائهم، والتفاعل معهم. وهم بدورهم يشعرون بمزيد من السعادة عند التعامل

معنا، وبالنسبة لشخص رأى عشرات الأشخاص الذين يظهرون العبوس أو التجهم، أو يديرون وجوههم بعيدًا، فإن ابتسامتك تكون مثل الشمس التى تخترق بأشعتها الذهبية السحاب، وكثيرًا ما تكون ابتسامتك هى الرسالة الأولى التى تنبئ عن نقاء سريرتك.

وبالطبع فإننا لا نشعر دائمًا بالرغبة فى الابتسام، ولكن إذا بذلنا بعض الجهد، فلن تقتصر النتيجة على إحساس من حولنا بمزيد من السعادة، بل ستزداد درجة سعادتنا نحن أيضًا. ربما لا تكون شخصًا منبسطًا، مفعمًا بالمرح، ولكن ابتسامة صغيرة تستهلك القليل من الجهد، من الممكن أن تعود عليك بالخير الكثير.

وفى العقد الماضى، بينما حلت رسائل البريد الإلكترونى والرسائل النصية محل التواصل الشفوى، فقد أغرانا المفهوم المضلل الذى يقول بأننا نعيش فى جدب عاطفى. فيستطيع رجال الأعمال، وأصحاب المشروعات، والعديد من المهنيين متابعة العمل مع أقل عدد من التفاعلات الملموسة، وتتيح لنا الكثير من وسائل الإعلام الحديثة ثنائية الأبعاد، فى أى وقت من الأوقات، أن ننسى أهمية الابتسام.

وتشبه الرسائل النصية ورسائل البريد الإلكترونى، فى العديد من الطرق، رسائل التلغراف فى العهد الغابر، والتى كانت تحظى بنصيبها من المشاكل. أبرق أحد المراسلين إلى الممثل "كارى جرانت" يسأله عن عمره. كانت الرسالة تقول: "HOW OLD CARY GRANT?" (التى يمكن ترجمتها إلى "ما عمر "كارى جرانت"؟" أو "كيف حال "كارى جرانت" العجوز؟"، وقد فهم "جرانت" المعنى الثانى).

فرد الممثل قائلًا: ""كارى جرانت" العجوز بخير. كيف حالك أنت؟".

ومن الواضح أن النزعة البشرية نحو سوء الفهم عالية جدًّا. استخدم مزيدًا من التقنيات، وستزداد صعوبة تجنب هذا الأمر، وبينما كانت رسائل التلغراف موجودة فى كل مكان فيما مضى، فإن التكنولوجيا من الممكن أن تجثم على أنفاس المرء فى الوقت الحالى.

وفى عام ١٩٢٩، فى أوج ازدهار الرسائل التلغرافية، أرسلت ٢٠٠ مليون رسالة. وفى إبريل من عام ٢٠١٠، كان يتم إرسال ما يقرب من ٣٠٠ مليار رسالة إلكترونية يوميًا.[١١] اجمع الوابل اليومى العالمى من الرسائل النصية، والرسائل الفورية، والمشاركات على موقع فيسبوك، وسيثير انحدار العالم نحو الفوضى القليل من الدهشة.

شكرًا لله على الابتسام الذى يمكنه القيام بوظيفة توضيح رسائلنا بطريقة أفضل من أى شىء آخر - حتى عندما يأخذ شكل الأيقونات العاطفية التقليدية، والوجوه الصغيرة المكونة من الرموز العادية فى لوحة المفاتيح، والمصممة لوضع إطار ضرورى للغاية من أجل اتصالاتنا.

ومع إدراك محدودية هذه الرموز، قامت الثلاث شركات اليابانية الكبرى فى مجال الهواتف الخلوية - "إن تى تى دوكومو"، و "إيه يو" و "سوفت بانك موبايل" - بإبداع صور ملونة تعرض مجموعة كبيرة من العواطف والرموز، من أجل الحصول على محاكاة أفضل لخبرات التواصل الشخصية التى تتم وجهًا لوجه، ولقد قامت شركة جوجل باعتماد استخدام هذه الصور فى منصة بريدها الإلكترونى، بل إن شركة "أبل" دمجتها سريعًا فى هاتفها iPhone (آى فون). ورغم أن هذه الرموز الصغيرة الماهرة محبوبة، إلا أنه من غير المحتمل أن تظهر داخل رسالتك الرقمية التالية إلى أحد أعضاء مجلس الإدارة، أو موظف مثير للمشكلات، أو عميل محتمل. إن الأيقونات العاطفية تستخدم بدرجة كبيرة فى المحادثات العفوية، حيث تعمل بشكل جيد فى مثل هذه الأطر. إذن، كيف نبتسم أمام كل وسائل الإعلام ونحافظ فى وقت الضرورة، على مستوى معين من الاحترافية والمهنية خلال هذه العملية؟

هناك قليل من الشكوك التى تدور حول أن إتاحة الفرصة أمام الآخرين لرؤية ابتسامتك تعتبر أسلوبًا أكثر فاعلية ونجاحًا، ولكن بسبب ابتعاد الكثير من تفاعلاتنا فى الوقت الحالى عن المواجهة المباشرة، فيجب عليك توجيه جهودك نحو التغلب على العقبات التى تقف أمام إظهار المودة والصداقة عبر الفضاء الرقمى، وربما يكون الأمر أكثر بساطة مما تعتقد.

وبعيدًا عن الأيقونات العاطفية (الصور العاطفية الملونة)، فهناك وسيلة واحدة فقط يمكنك من خلالها إرسال ابتسامة رقمية - صوتك، سواء كان بطريقة مكتوبة أو مسموعة. إن طريقة كتابتك لرسالة إلكترونية، ونبرة الكلام التى تستخدمها، والكلمات التى تختارها تمثل أدوات مهمة للتعبير عن الصداقة، وإحداث تأثير لاحق، وتشبه الكلمات المكتوبة أركان فمك: فهى ترتفع، أو تظل مستقيمة، أو تنخفض، ويرتبط التأثير اللاحق - سواء جمعت الكلمات الصداقة والتأثير أم لا - بالمسار الخطى للعواطف التى تنقلها هذه الكلمات.

ابتسم عبر كلماتك المكتوبة، وبذلك ترسل للآخرين رسالة مفادها أن سعادتهم أمر مهم بالنسبة إليك، وهكذا، سوف تحصل أنت ورسالتك على أفضل فرصة لاستقبالها، وإذا أطل العبوس من ثنايا كلماتك، فإن الآخرين سيعبسون بدورهم فى وجه الرسالة ومرسلها.

ولا تعتبر هذه الاستنتاجات بالتأكيد مسئولة عن المناسبات التى يجب فيها التحدث بنبرة أشد جدية. ومع ذلك، فإن القاعدة العامة الجيدة هنا هو التأكد من أن موضوع الرسالة يسير بشكل إيجابى، وعليك دائمًا أن تبدأ وتنهى الرسالة بملاحظة إيجابية، وليس بملاحظة تشاؤمية أو منفصلة. ودائمًا ما يكون هناك سبب للابتسام بين اثنين من الناس، فإذا لم تستطع أن ترى سببًا، فربما يجب عليك الانتظار قبل أن تقرر ما إذا كنت ستكتب أم لا. ولكم كانت الملاحظات المتبلدة المتسرعة سببًا لهلاك العديد من العلاقات، مثلما فعلت الإهانات اللفظية أو كلمات التوبيخ.

السبب بسيط: تتسم الكلمات المكتوبة وتأثيرها بالدوام والثبات بدرجة كبيرة، ورغم أنك قد تدافع عن النبرة السلبية أو الخرقاء فى رسائلك الإلكترونية، فإن تأثيرها المدوى على المتلقى يجعل الصمت عليها أمرًا يقترب من المستحيل. وفى الوقت الحالى، فإن التأثير من الممكن أن ينتشر بسرعة، مما يؤدى إلى إفساد العلاقات بين الموظفين، والإدارات، وحتى أنظمة بأكملها.

وحسب عدد حديث من مجلة *"فاست كومبانى"* : "لقد أضافت الأبحاث الجديدة طعمًا مميزًا بالنكهة التويترية (نسبة إلى موقع تويتر) إلى المثل القديم: "إن الطيور على أشكالها تقع"، حيث تشير هذه الأبحاث إلى أن المغردين السعداء عبر موقع تويتر يميلون إلى التجمع والتكتل". وتمضى المقالة إلى القول مفسرة: "علاوة على العديد من العوامل الأخرى التى تتسبب فى تجميع الناس معًا، فإن الأشخاص الذين يشعرون بالحزن أو السعادة يميلون إلى التواصل مع أشخاص يحملون المشاعر نفسها".

ولقد قام فريق البحث - الذى تضمن "يوهان بولين"، الأستاذ بجامعة إنديانا - بتحليل التدفقات على موقع تويتر من ١٠٢٠٠٠ مستخدم على مدار ستة أشهر، عن طريق فحص ١٢٩ مليون مشاركة على الموقع.

وكان التحليل يستخدم أنظمة حسابية قياسية مستعارة من الأبحاث النفسية لتقييم "السعادة الشخصية" للمستخدم والناتجة عن المشاركات عبر موقع تويتر، عن طريق البحث عن الاتجاهات التى تظهر فى الكلمات السلبية أو الإيجابية. ثم كانوا يبحثون عن اتجاهات التجمع والتكتل، واكتشفوا أن الأشخاص السعداء عادة ما تزيد درجة تكرار مشاركاتهم ورسائلهم على الموقع مع مستخدمى الموقع الآخرين الذين يتسمون بالسعادة أيضًا، وينطبق الأمر نفسه مع الأشخاص غير السعداء.

ومن خلال هذه النتائج، يشير "بولين" إلى أن المشاركة عبر موقع تويتر أكثر انتشارًا مما ندرك و "أنها تساعد على نقل الإحساس بالبهجة أو الحزن بشكل فعال للغاية، وهكذا، فإن الأشخاص الذين يشعرون بالسعادة، سوف يميلون (فى العادة) إلى تفضيل مصادقة المشاركين الذين يشعرون بدرجة كبيرة من السعادة، لأنهم يمثلون صدى لأحاسيسهم الخاصة".[١٢]

وتظل الحقيقة قائمة - إذا كان لا يمكنك بث القدر المناسب من العواطف الإيجابية فى تعليق مكتوب، فمن الأفضل لك أن تترك الصفحة خالية، أو تضع صورًا ملونة تعرض العواطف (على حساب سمعتك المهنية). وهذا يعنى أن هناك أشياء أسوأ من التفكير فى افتقارك إلى الحس المهنى قليلًا. إن تجنب المشاعر السلبية فى كلماتك المكتوبة تمامًا هو الهدف المنشود، وهو

هدف يمكن تحقيقه بدرجة كبيرة، وربما يكون قد حان الوقت من أجل إعادة التفكير فى قيمة تلك المهارات الكتابية التى كان معلموك يصرون على أنها ستصبح ضرورية فى يوم من الأيام. لقد كانوا على صواب تمامًا فى ذلك.

وتتمثل الطريقة الأخرى التى يمكنك من خلالها نقل صوتك الرقمى فى الكلمات المنطوقة التى تترك آثارًا هائلة أيضًا. إن طريقة حديثك، ونبرة صوتك، والكلمات التى تختارها كثيرًا ما تعبر عما هو أكثر من الكلمات نفسها. لقد سمعت بلا شك الرد المهم: "إن أفعالك أبلغ من أقوالك لدرجة أننى لا أكاد أسمع كلمة مما تقول". ويمكن التأكيد بالدرجة نفسها على الآتى: "إن نبرة صوتك تتحدث بصوت عال لدرجة أننى لا أكاد أسمع كلمة مما تقول".

إن التأكيد على أنك تشعر بالسعادة لمقابلة شخص ما على الهاتف الخلوى لا يعنى الكثير إذا قيل مع أدنى حركة من الوجه، وفى ظل غياب نبرة صوت إيجابية. وقد يفهم من هذا ببساطة أنك تشعر بالملل، أو أنك مشغول بشىء أكثر أهمية، أو الأسوأ من ذلك الرسالة العكسية تمامًا - أن مقابلة هذا الشخص أمر مزعج، إن تجنب مثل هذه المواقف يبدأ بالطريقة نفسها التى يمكن أن تبدأ بها إذا كنت تقف أمام الشخص الآخر.

ولقد أظهر العديد من الدراسات أن الفعل المادى للابتسام، حتى خلال التحدث فى الهاتف الخلوى، يعمل بالفعل على تحسين نبرة الصوت التى تنتقل بها كلماتك. وليس من قبيل المصادفة أن تدور إحدى العقائد الأساسية التى يغرسها كل مدربى الخطابة، والغناء، والإذاعة فى طلابهم حول أن الصوت يبدو أكثر بهجة، وجاذبية، وإقناعًا، عند الابتسام، أى أن الابتسام ينتقل عبر الأسلاك، سواء كان الشخص الذى على الطرف الآخر يرى وجهك أم لا.

وعند البحث عن التأثير الذى يؤدى إلى التغيير الإيجابى، ليس هناك مهرب من اللجوء إلى باب العلاقات البشرية الصحية، فالابتسامة تفتح هذا الباب؛ سواءً كانت تلك الابتسامة مرئية، أم مكتوبة، أم ملفوظة.

"روزاليند بيكار" هى أستاذة جامعية بمعمل وسائل الإعلام فى معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وهى معروفة على المستوى الدولى بكتابها

Affective Computing، الذى يدور حول إضفاء الصفات العاطفية على الوسائل التكنولوجية من أجل مساعدة الناس على التواصل بطريقة أكثر فاعلية. وكانت التحسينات التى أبرزتها أشياء تثير كثيرًا من الدهشة ـ آلات لها "وجوه" يمكنها التجاوب بشكل مناسب مع التأنيب أو المدح أو التشجيع أو التوبيخ.[١٣]

وبطبيعة الحال، فإن استجابات هذه الآلات تقتصر على الأوامر التى تتم برمجتها عليها مسبقًا، مثلما تستجيب شاشة الحاسب الآلى لضغطة مفتاح فى لوحة المفاتيح، حيث تقوم هذه الآلات بتقليد الإشارات الجسدية، والكلمات، ونبرة الصوت، رغم أنها لا تشعر بأى شىء، والجدير بالذكر أن البشر يستطيعون برمجة مثل هذه التكنولجيا، وتكفى هذه الحقيقة تمامًا فى تقديم دليل دامغ على درجة معرفتنا الجيدة بالاستجابات المناسبة على إشارات الآخرين وكلماتهم ونبرات أصواتهم، إننا نترابط بالطريقة نفسها التى تترابط بها تقنياتنا، بالإضافة إلى المشاعر التى نتميز بها.

كتب الخبير الإعلامى "كريس بروجان" على إحدى المدونات: "هناك نوعان من الناس:

> هؤلاء الذين يرون أن الحاسب الآلى/شبكة الإنترنت/الأزرار متصلة بالبشر، والمشاعر البشرية، وهؤلاء الذين يعتقدون أن الأمور عبارة عن تواصل إلكترونى فقط، وأنها لا تمت بصلة إلى المشاعر البشرية، وهذا يشبه القول إن الهاتف هو مجرد شىء نتحدث من خلاله ولا إحساس فيه، إنه مجرد شبكة للاتصالات فحسب، إن الناس يحملون بالفعل مشاعر يربطونها بهؤلاء الذين يوجدون فى أماكن "بعيدة" عنهم.
>
> نعم، إن الناس قد يبالغون فى ردود أفعالهم. إننا نتفق على هذه النقطة. ولكن استبعاد العواطف بسبب الوسيلة سيوجب بالتالى استبعاد الخطابات، والهواتف، والصور، إلخ. إن الكثير من الأشياء تحدث عن بعد، ولكن تنتقل نتائجها إلى أماكن أخرى رغم ذلك.
>
> وأنا أعتقد أن هناك نوعين مميزين تمامًا من العقليات فى العمل، وأنه عن طريق إدراك ما سبق، فإن هذا يصف/يحدد الكثير من المرات التى يشعر فيها جانب أو آخر بسوء الفهم. إن تذكر هذه المعلومة فحسب، وإدراك أى طرف من

الطرفين تتعامل معه [والطرف الذى يدرك الآخرون أنك تمثله]، ربما يؤدى إلى تحسن الأشياء.[١٤]

ويبدو أن العواطف هى منح و (أعباء) لا نهاية لها يحملها البشر، ومن الممكن أن يسبب هذا الأمر أيًّا من الإحباط أو التشجيع، وهكذا، فإن فمك لديه الكثير ليقوله عن اختيارك.

وقد قال أحد الأشخاص ذات مرة:

إن الابتسام لا يكلف شيئًا، ولكنه يعطى الكثير. إنه يثرى الذين يأخذون، دون أن يفقر الذين يعطون، إنه لا يستغرق سوى لحظات، ولكن ذكراه تدوم إلى الأبد فى بعض الأحيان. وليس هناك شخص بلغ غاية الثراء أو القوة لدرجة أنه استطاع تحقيق النجاح بدون الابتسام، وليس من بلغ غاية الفقر لدرجة عجزت معها الابتسامة على أن تغنيه. ورغم ذلك، ليس هناك من يستطيع شراء الابتسامة أو تسولها، أو استعارتها، أو سرقتها؛ فالابتسامة شىء لا قيمة له لأى شخص إذا لم يتم منحها عن طيب نفس، وهناك بعض الأشخاص الذين يشعرون بالتعب الشديد لدرجة أنهم لا يستطيعون منحك ابتسامة. لذا، عليك بالتبسم فى وجوههم، فليس هناك من هو أكثر احتياجًا للابتسامة من شخص لم يعد يملك تلك الابتسامة ليمنحها للآخرين".[١٥]

ابتسم؛ فهذا يزيد من قيمة وجهك.

٣

قوة استخدام الأسماء

فى العاشر من مارس عام ٢٠١٠، صدر بيان صحفى من مؤسسة "كوين إيمانويل أوركهارت أوليفر آند هيدجز"، إحدى أفضل ١٠٠ مؤسسة محاماة بحسب تصنيف مجلة *"أمريكان لوير"* . لقد اختار "جون كوين" و "إيريك إيمانويل" - مؤسسا الشركة - شريكًا جديدًا هو "كاثلين إم. سوليفان".

وسوليفان هى إحدى أفضل المحاميات فى الولايات المتحدة الأمريكية، والعميدة السابقة لكلية الحقوق بجامعة ستانفورد، وقد حصلت على شهادات من جامعة كورنيل، وكلية الحقوق بجامعة هارفارد، وجامعة أوكسفورد. لقد كانت الأستاذة الجامعية للسيدة الأولى "ميشيل أوباما" فى جامعة هارفارد، وكانت تتلقى التقدير والثناء على عقليتها القانونية، وفطنتها، وموهبتها من جميع أنحاء العالم، ويعرف خصومها كم كانت "سوليفان" خصمًا قانونيًا قويًا. لقد كانت أهلًا لهذا المنصب.

وتقوم شركات المحاماة - مثل كل الشركات - بإجراء تغييرات من وقت لآخر. فيأتى زملاء العمل ويذهبون، وهذا ما يحدث مع مساعدى المحامين والمعاونين أيضًا، ويعتبر تغير الشركاء أمرًا نادرًا للغاية، وبالكاد ما يكون مألوفًا.

لماذا كان هذا المنصب بعينه مهمًا للغاية؟

إن "كاثلـين سوليفان" لم تصبح شريكة فحسب؛ بل إنها أصبحت شريكة مسمـاة. أى أن المؤسسـة الجديـدة أصبحت تسمى منذ ذلـك الحين "كوين إيمانويـل أوركهـارت آند سوليفـان". ولكى يصبـح المرء شريـكًا مسمى فى مؤسسـة محاماة فهذا أمر لـه دلالات خاصة تزداد فـى شركة عريقة كهذه. ولكـن ما يضفى على تعيـين "سوليفان" مكانة خاصة هـو أنها أصبحت على الفـور أول امـرأة تصبـح شريكًا مسمى فـى واحدة من أفضـل ١٠٠ مؤسسة أمريكية للمحاماة.

منذ عام ١٨٧٠، عندما أصبحت "آدا إتش. كيبلى" أول خريجة فى كلية للحقوق، وحتى عام ٢٠١٠، لم تفتح شركة كبرى أخرى أبوابها أمام تعيين أية امرأة، وليس هذا فحسب، لقد عُينت امرأة، وكسر حاجز.

كتب "كوين" يقول: "إن تضمين اسمها فى اسم الشركة يعكس تكامل ممارساتنا فى المحاكم والاستئناف وجوانب قوتنا كشركة محاماة وطنية".

إن اسم المرء يحمل قوة من نوع ما، إن الاسم يتجاوز كونه مجرد كلمة، إنه شىء أكثر عمقًا ودلالة، ولا يقتصر الأمر على ذلك بالنسبة للرواد من أمثال "كاثلين سوليفان".

ومرورًا على الأدبيات القديمة والحديثة، لم يكن اسم المرء مجرد لقب له؛ فهو يكشف أشياء عن صفاته، وشخصيته، وقدره، مثل "أبوللو" و "إبراهام" و "أتيكوس" و "كوزيت" و "سكارليت" و "سندريللا" و "بوليانا"، ففى العصر الرومانى، كان اسم المرء يتطابق بشكل وثيق بماهيته التى كان عليها، لدرجة أنه عندما كان يُحذف اسم أحد المجرمين من السجل المدنى، كانت كل حقوقه المدنية تذهب أدراج الرياح، وإلى يومنا هذا، هناك قبائل إفريقية معينة تعتقد أن اسم الفرد هو القوة الأساسية التى تحدد مهاراته، وقراراته، وفى النهاية مصيره فى الحياة.

هـل هنـاك أى سبب يدعونـا للاعتقاد بأن اسـم المرء أصبـح أقل أهمية فـى الوقـت الحـالى؟ ربما يكون اسـم المرء أكـثر أهمية فـى الوقت الحالى، ولكنـه أصبح قضية أساسية فـى الإطار التجارى. إنه يمثـل كلًا من الفرص والمشكلات.

وفي هذا العصر الرقمي، أصبحت الأسماء مثل شعارات الشركات؛ حيث إنها لا تكتفي بتحديد ماهية الشخص فحسب، بل وتحديد الشيء الذي يمثله - الأمور المحبوبة والمكروهة، والمقبولة والمرفوضة، إن مئات الملايين من أصحاب المدونات، والمغردين على موقع تويتر، والمشاركين على الفيسبوك يريدون بالتأكيد أن تُسمع أصواتهم وآراؤهم، ولكنهم يريدون أن تُعرف أسماؤهم أيضًا، ولقد قام موقعا تويتر وفيسبوك بما هو أكثر من مجرد إضافة اقتصاد على أساس معلوماتي؛ بل إنهما قاما بإبداع نوع جديد من الاقتصاد القائم على الأسماء، والذي نُعرف فيه بالاسم الذي نروج له ونسوقه إلى العالم. إن هذا النوع من الإدراك أصبح عملة متداولة في الوقت الحالي، بالطبع، حتى أنه يضفي معنى جديدًا على تعبير "اسم مألوف".

وعلى صفحات موقع تويتر والمدونات، تتساوى قيمة إعلانك التجاري مع عدد الأسماء المعجبة بك. ومع تزايد أعداد معجبيك، تزداد عقود النشر، والاتفاقات الإعلانية، وعروض المصادقة، ليس من حيث الجدوى فحسب، بل ومن حيث القيمة أيضًا. وتعتبر المدونة "ري دروموند" - إحدى أفضل ١٠٠ مدون حسب تصنيف موقع "تيكنوراتي" - خير مثال على ذلك.

تقابلت خريجة جامعة كاليفورنيا بولاية لوس أنجلوس - والتي كانت تحمل خططًا كبيرة لممارسة المحاماة في مدينة كبيرة - بزوجها الذي تطلق عليه لقب "مارلبورو مان" أثناء "التوقف في إحدى محطات البنزين" في أوكلاهوما، على حد قولها. وحينئذ ذهبت خطط الدراسة في كلية الحقوق بشيكاغو أدراج الرياح، وانتقلت إلى العيش في مزرعة للماشية خاصة بزوجها، وأخذت لقبها الجديد "المرأة الرائدة".[1] وبدأت "دروموند" في كتابة مدونتها في عام ٢٠٠٦، كطريقة لإخبار أصدقائها وعائلتها بحياتها الممتعة غير المتوقعة، وبحلول عام ٢٠٠٩، وصل عدد قرائها إلى ما يقرب من مليوني قارئ، ووصل عدد الزائرين إلى مئات الملايين في كل شهر، وفي عام ٢٠١٠، حصلت على عقدين مربحين لنشر كتبها، وصنفت كتبها مرتين متتاليتين كأفضل الكتب مبيعًا حسب تصنيف مجلة "*نيويورك تايمز*"، وكانت تكسب ما يقرب من مليون دولار أمريكي تقريبًا في العام من المدونة والمبيعات فقط.[2]

لقد أصبح من الواضح أن أسماءنا الشخصية من الممكن أن تحمل قيمة فى الوقت الحالى، ولكن خشية أن نتعرض لإغراء النسيان، يجب علينا التذكير بأن معرفة أسماء الآخرين من الممكن أن تؤدى إلى تحقيق درجة أكبر من النجاح. ويعرف "ديف مونسون" - مؤسس شركة "ساديلباك ليذر كومبانى" - هذا الأمر حق المعرفة. لقد كان "مونسون" يعمل مدرسًا متطوعًا للغة الإنجليزية فى المكسيك، عندما قام عامل محلى بصنع أول حقيبة جلدية من تصميم رسمه "مونسون" له، ولقد جذبت هذه الحقيبة الكثير من الاهتمام فى شوارع موطنه فى مدينة بورتلاند، بولاية أوريجون، لدرجة أنه عاد إلى المكسيك لكى يحصل على المزيد منها، وبعد مرور شهر عاد "مونسون" إلى مدينة بورتلاند ومعه ثمانى حقائب باعها وهو يعرضها على سيارته اللاند كروزر القديمة فى ثلاث ساعات. ومن هنا ولدت شركة "ساديلباك ليذر"، وولد معها الهدف المتمثل فى "حب الناس فى جميع أنحاء العالم عن طريق وضع تصميمات جلدية تبالغ فى مراعاة الجودة العالية، والقوة، والاستخدام العملى".[٣]

فما هو سر "مونسون" إذن؟ إنه كثيرًا ما يجيب عن اتصالات العملاء من هاتفه الخلوى، ويرد على الأسئلة التى تطرح عن طريق الإنترنت عن طريق هاتفه أو البريد الإلكترونى؛ كما أنه يسافر أيضًا إلى المكسيك كل شهر مرات عديدة فى كل سنة، لكى يبقى على تواصل مع عمال الجلود المكسيكيين الذين لا يزالون يصنعون حقائبه، ولا تعد هذه الزيارات من أجل حب الظهور. يقول "مونسون" مفسرًا ذلك فى مقابلة أجريت معه مؤخرًا: "إننى أعانق العمال، وأسألهم عن الطريقة التى يمكننى بها مكافأتهم، وعندما بدأت فى القيام بهذه الرحلات لأول مرة، فإننى أتذكر الإحساس بالذهول الذى كان يصيب هؤلاء الرجال لأننى كنت أناديهم بأسمائهم، وأجلس معهم وأتحدث إليهم عن حياتهم الشخصية. لقد تلألأت الدموع فى عينى أحدهم، وهو مثل ما حدث معى بعدها".[٤]

إنه لا يتشارك هذه القصص الشخصية على مدونته أو فى أدبياته التسويقية؛ لأنه يعتقد أن إصدار الوعد بالقيام بشىء ما يختلف عن تحقيقه.

ويرى "مونسون" أن شركة "ساديلباك" تشعر بالفخر لبقائها مشروعًا عائليًّا رغم بيعها بضائع جلدية تساوى ملايين الدولارات فى كل عام. ولقد كتب فى مدونتـه يقول: "لقـد سمعت قصصًا مرعبة عن الكثـير والكثير من أصحاب المشروعـات الصغيرة الناجحة والذين دفعهم الطمع إلى محاولة التحول إلى عمالقـة، ممـا أدى إلى فشلهم، إننـا لا نسير على نهج هـؤلاء، إننا عائلة من ملاك الجلود الذين نتمتع بالحب فيما بيننا، ولسوف نبقى كذلك. ولا يمضى يـوم تقريبًا بدون أن أضطجع على السرير مـع زوجتى المحبوبة، وأتكلم معها حـول أصحاب الحقائب المختلفين الذيـن نروح ونغدو معهم، إننا نريد معرفة اسمك".[٥]

وهذا المستوى من التواصل الشخصى - وضع أسماء الناس قبل أسماء المنتجات والأرباح - هو الذى يجعل المرء يظن أن شركة "ساديلباك" سوف تظل موجودة بقدر بقاء حقائبه الجلدية التى تحمل شعار: "سوف يتقاتلون عليها عندما تموت".

إن فرص أن يعرفك الآخرون وأن تعرفهم هما فى النهاية وجهان لعملة واحدة. فهناك الترويج - تقديم نفسك إلى الآخرين، وهناك بناء العلاقات - التفاعل بينك وبين الآخرين. والأمر المثير هو أنك تستطيع أن تتخلى عن الأمر الأول وتظل ناجحًا رغم ذلك، وهذا يعنى أنه يمكنك أن تكون ناجحًا للغاية فى بناء العلاقات، لدرجة أن تفاعلاتك مع الآخرين تساعد على نشأة ودعم علامتك التجارية. وعلى النقيض من ذلك، لا يمكنك تعزيز النجاح اعتمادًا على الترويج فحسب، فلا يمكنك الترويج لنفسك أو لمشروعك، وتتجاهل بناء العلاقات. وفى النهاية، لا يزال العمل يدور حول ارتباط الناس ببعضهم. وقد مر السيد "بيتس"، من مدينة واتكنسفيل بولاية جورجيا بهذه التجربة بنفسه.

السيد بيتس صاحب مشروع دائمًا ما يقوم باصطحاب أفضل مورديه من خارج المدينة إلى مطعم "بونز"، وهو مطعم شهير فى مدينة أتلانتا يبعد حوالى سبعين ميلًا. ورغم ذلك، فإن إخلاصه لهذا المطعم لم يكن نتيجة قائمة طعامهم الممتاز ذى العلامة التجارية المميزة كما هى الحال مع أى

مطعم فى أمريكا الشمالية. لقد بدأ الأمر مع نادل يدعى "جيمس".

بينما كان أحد العاملين فى المطعم يقود السيد "بيتس" وأحد الموردين إلى مائدتهما، اقترب منهما "جيمس" فجأة وقال: "مرحبًا بك سيد "بيتس". شكرًا لاختيارك مطعمنا، تسعدنا عودتك مرة أخرى".

عندما تسمع السيد "بيتس" وهو يصف هذا الأمر، تعرف أنها لم تكن لحظة عادية بأية حال من الأحوال. فيقول: "لقد غير هذا الأمر تجربتى فى العشاء، وساعد على طبع صورة هذا المطعم فى مخيلتى، إننى كنت قد تناولت طعام العشاء هناك مرة واحدة فقط - قبل ذلك بستة أشهر - ولم يستطع "جيمس" تذكر اسمى فحسب، بل إنه أخذ وقتًا ليكتشف أننى كنت فى هذا المكان من قبل، إننى لم أكن زبونًا منتظمًا بأية حال من الأحوال، ولكن هذه اللفتة الصغيرة جعلتنى أشعر وكأنى كذلك، لقد كان المثل القديم القائل: "عامل الآخرين وكأنك تحبهم لأشخاصهم" صحيحًا تمامًا.

وبالنسبة لمثل هذه اللفتة الصغيرة، فإنها تؤتى ثمارها. يقول السيد "بيتس": "إننى لم أعد أصطحب موردىً إلى أى مكان آخر بعد ذلك". وبالنظر إلى شعبية مطعم "بونز"، يبدو أن العديد من العملاء يشتركون فى هذا الإحساس.

وهذه هى النتيجة العملية الأساسية لتذكر أسماء الناس: أنهم يتذكرونك. ويتمثل الجانب الآخر للنتيجة فى بلوغ مكانة تحسد عليها.

إن أول درس يتعلمه رجل السياسة يتمثل فى التالى: "إن تذكر اسم أحد الناخبين هو من مؤهلات رجل الدولة الناجح. وعندما تنسى، فإنك تُنسى". إنها صفة واحدة مشتركة فى تاريخ معظم القادة العظماء، فبدءًا من "لينكولن" إلى "تشيرشل" و "بونابرت"، اكتشف هؤلاء الرجال طرقًا لتذكر أسماء الناس فى توافق مدهش، ومن أجل القيام بذلك، فإنهم يستدعون - سواء عن علم أو دون علم - القول الشهير لـ "إيمرسون": "تُصنع الأخلاق الحميدة من التضحيات الجليلة".[٦]

وعندما يتعلق الأمر بتذكر الأسماء، فإن بعض التضحيات ربما تكون ضرورية. كان "نابليون الثالث" - إمبراطور فرنسا، وابن أخ نابليون بونابرت العظيم - زعم بأنه يتذكر اسم كل شخص يقابله رغم كل واجباته الملكية.

كيف هذا؟ عندما كان لا يسمع الاسم بكل وضوح، فإنه كان يقول: "أنا غاية فى الأسف، إننى لم أسمع الاسم جيدًا". وعندما يسمع اسمًا غريبًا، كان يقول: "كيف تتهجى هذا الاسم؟".

وأثناء المحادثة، كان يتحمل عناء تكرار الاسم عدة مرات، وكان يحاول أن يربطه فى عقله بخصائص الشخص، وتعبيراته، ومظهره العام. وإذا كان الشخص ذا أهمية خاصة بالنسبة إليه، فإنه كان يكتب الاسم فى وقت لاحق فى قطعة من الورق، ويتطلع إليها، ويركز فيها، ويثبتها فى عقله بقوة، ثم يقطع الورقة. وبهذه الطريقة، كان يحصل على انطباع بصرى للاسم بالإضافة إلى الانطباع المسموع.[٧]

ولكن التحديات التى تواجهنا فى الوقت الحالى أكبر بكثير من التى كان "نابليون" يواجهها. فقد أظهرت العديد من الدراسات أن الإنترنت هو الشىء الوحيد الأسوأ من التلفاز بالنسبة لقوة الانتباه، فإن غشاوة ضبابية من ١٤٠ كلمة فى تغريدة على موقع تويتر، والمواد الإخبارية على موقع فيسبوك، ورسائل البريد الإلكترونى، والرسائل النصية الفورية، والصفحات الشبكية تعمل على إعادة تشكيل عقولنا.

وفى عدد شهر مايو لعام ٢٠١٠ من مجلة *"وايرد"*، كشف المؤلف "نيكولاس كار" عن وجود أستاذ فى جامعة كاليفورنيا بمدينة لوس أنجلوس، اكتشف أن قضاء خمس ساعات فقط على الإنترنت يعمل على إعادة توجيه المسارات العصبية لدينا. يقول "كار" ملاحظًا:

> تشير عشرات الدراسات التى قام بها علماء النفس، وعلماء الأعصاب، والمعلمون إلى الاستنتاج نفسه: عندما ندخل إلى شبكة الإنترنت، فإننا ندخل بيئة تعزز القراءة السريعة، والتفكير المتسرع والمشتت، والتعلم السطحى، ورغم أن شبكة الإنترنت تضمن لنا سهولة الوصول إلى كميات هائلة من المعلومات، فإنها تحولنا إلى السطحية فى التفكير، وبالتالى تؤدى إلى تغيير تركيبة المخ.[٨]

وفى عام ٢٠١٠، كتب "روجر إلبرت" الناقد السينمائى الشهير، فى مدونته: "هناك نوع من التسرع نحو الشعور بالضجر فى مجتمعنا فى الوقت

الحالى".[١٠] وهو محق فى قوله هذا، ولكن مثل هذه الحقيقة لا تعطينا العذر لنسيان أسماء الناس، بل إنها تقدم لنا تحديًا، وبينما يجد المزيد والمزيد من الناس أن تذكر الأسماء يصبح أكثر صعوبة شيئًا فشيئًا، فهناك فوائد كبرى يكسبها الذين يتذكرون الأسماء.

كيف ذلك؟

هناك بعض الطرق السهلة. فبدلًا من استخدام التحيات الجوفاء المبتورة، مثل:"أهلا" أو "مرحبًا"، عليك باستخدام تحية تتضمن اسم الشخص: "عزيزى "روبين"" أو "صباح الخير، "روبرت"". وعندما تقوم بذلك، عليك بممارسة أسلوب "نابليون"، وتصور وجه الشخص، وإذا كنت قد أخذت بنصائح الفصول السابقة، وسعيت إلى الاهتمام باهتمامات الشخص الآخر، فاطبع فى عقلك تلك الاهتمامات أيضًا. على سبيل المثال: ""روبرت" متزوج، وله ثلاث بنات، ويحب قراءة روايات "إرنست هيمنجواى"". إنه تمرين بسيط لن يساعدك فقط على تحية "روبرت" باسمه فى المرة التالية التى تتفاعل معه فيها، بل إنه سيساعدك إلى حد بعيد على رؤيته بشكل مناسب خارج إطار المعاملات التجارية.

نصيحة سريعة هنا: قبل استخدام أسماء الناس، تأكد من معرفتك لهم فى الإطار الصحيح. ففى الوقت الحالى، يوجد لدى معظم الناس أكثر من اسم يردون به. فرجل الأعمال الشهير "ريتشارد برانسون" مثلًا، هو "ريتشارد" بالنسبة للعديد من أصدقائه، ولكنه أيضًا "السيد برانسون" بالنسبة للعديد من الأقارب، و "السير برانسون" بالنسبة للعديد من مواطنيه البريطانيين، ورغم أننا مجتمع أقل تكلفًا إلى حد كبير، فإن استخدام اسم الشخص فى خارج الإطار المناسب هو خطوة مضمونة لبدء العلاقة بطريقة سيئة. هل أستخدم "سوزان" أم "سوزى"؟ "بين" أم "بنجامين"؟ "جاكلين" أم "جاكى"؟ النصيحة المثلى هى تجنب التخمين.

لا تناد "ريتشارد" باسم "ريتشى" أو "ديك" فى رسالة إلكترونية إلا إذا قدم نفسه بهذا الاسم، أو إذا طلب منك أن تدعوه به، أو أشار إلى نفسه بهذا الاسم فى رسالة صوتية، أو رسالة نصية، أو رسالة إلكترونية بعثها إليك.

وإذا لم يقم أحد بتقديم كل منكما إلى الآخر، أو إذا لم تكونا قد تراسلتما من قبل، عليك أن تبذل بعض الجهد لمعرفة الاسم الذى يناديه به الأشخاص الموجودون فى موقعك نفسه من العلاقة بالنسبة له. لا تحاول أن ترى الاسم الذى يدعوه به أصدقاؤه على موقع فيسبوك أو موقع تويتر - ففى هذه المرحلة أنت لست صديقه، كما أنك لم تحصل على الحق فى أن تدعوه باسم أكثر بساطة. وبدلًا من ذلك، عليك مراجعة الاسم الذى يطلقه على نفسه فى موقعه الإلكترونى أو مدونته، وإذا كانت هناك مقالة مكتوبة عنه أو تشير إليه، فاستخدم الاسم الذى ورد فيها.

ويجب علينا أن نتذكر أن المرء يهتم باسمه (او اسمها) أكثر من اهتمامه بأسماء مَن فى الأرض جميعًا، تذكر هذا الاسم واستخدمه بسلاسة، وسوف تحصل على ثناء رقيق ولكنه فعال للغاية، ولكن إذا نسيت الاسم أو أخطأت فى تهجئته، فسوف تعرض نفسك لخسارة فادحة.

ورغم أن العديدين يختارون أسلوبًا بديلًا أكثر أمانًا، ويخاطبون الآخرين بتعبيرات مثل "رجل" و"مدام" و"سيدى"، فإنك تستطيع أن تحظى بمكانة كبيرة لدى الشخص نفسه عن طريق قضاء بعض الوقت فى تذكر اسمه علاوة على استخدامه. إن العديد من شراك إلقاء التحية التى نخشاها يمكن تجنبها بسهولة عن طريق قضاء بضع دقائق قليلة فى البحث، ألا تساوى بضع دقائق من وقتك شيئًا إذا كان هذا يعنى تميزك عن الآخرين، وإذا كان هذا يؤدى إلى ترك انطباع أفضل - أكثر من معظم الناس - على الآخرين؟

إذا أردت من الآخرين أن يتذكروا اسمك ويستخدموه، فيجب القيام بقليل من الاستثمار. تمر على الناس أسماء من جميع الأشكال طوال اليوم - أسماء أشخاص، أسماء شركات، أسماء علامات تجارية، أسماء شوارع، أسماء محلات. فما الذى سيجعلك تتميز عن هؤلاء؟ غالبًا ما يكون السبب هو العواطف التى يربطها الناس باسمك، فإذا كنت نادلًا فى مطعم فى مدينة أتلانتا - منطقة ضخمة تضم أكثر من خمسة ملايين نسمة - فلن تكون جديرًا بالذكر أكثر من أعداد اللوحة المعدنية لسيارتك، أو ألوان قميصك. سوف يقوم اسمك بدور ضئيل فى إثارة العواطف التى تربط الآخرين بك. وليس

من قبيل المصادفة أن يتذكر السيد "بيتس" اسم النادل "جيمس" بعد لقاء واحد فحسب، ويقدر السيد "بيتس" بأنه يذهب إلى تناول العشاء فى المطاعم حوالى اثنتى عشرة مرة فى الشهر، وعندما سألناه عما إذا كان يتذكر أسماء نُدل آخرين، أجاب: "إننى أتذكر اسم النادل الخاص بى بصعوبة فى بعض الأيام".

يجب أن نعى دائمًا السحر الموجود فى أسماء الآخرين، وأن ندرك أن هذه الكلمة (الاسم) ترجع ملكيتها بشكل كامل وتام إلى الشخص الذى نتعامل معه، ولا أحد غيره، وبعد نعمة الحياة، فإن اسم المرء هو أول هدية يحصل عليها، وعندما نستخدم هذه الكلمة (الاسم) فى المحادثات، فإن المعلومات التى نناقشها أو العلاقة التى نسعى وراءها تأخذ معنى أكثر عمقًا.

وربما تقدم عيادة الأطباء خير دليل على هذا، فهناك جدل دائر فى العالم الطبى حول الكيفية التى يجب من خلالها استخدام الأسماء الأولى للمرضى والوقت المناسب للقيام بذلك، ولكن هل قاعدة الاسم الأول تمثل مبالغة فى إضفاء الطابع الشخصى على التفاعلات التى تظهر الطريقة المثلى للحفاظ على العلاقة فى المجال المهنى؟ أم هل ستساعد قاعدة الاسم الأول فى عملية الصحة والتعافى، وخاصة فيما يتعلق بعملية مناقشة تنبؤات صعبة للغاية؟

ربما يبدو أن معظم الأطباء يعتقدون أن الاحترافية والمهنية هى الشىء المهم، وأن من الأفضل أن تبقى الأسماء الأولى بعيدًا عن الإطار. ورغم ذلك، فغالبًا ما تكون عيادات الأطباء أماكن نموذجية يشعر فيه المرضى بنزع الصفات البشرية منهم، فهم مجرد ملفات وحالات، وليس لهم وجوه ومشاعر، وكثيرًا ما تنطق أسماؤهم على نحو خاطئ، مما يؤدى إلى انفصال خطير محتمل فى العلاقات.

ولقد قرر طبيب رفيع المستوى أن يسير عكس هذا الاتجاه.[١٠] إنه الطبيب "هوارد فاين" رئيس برنامج دراسة الأورام العصبية فى معاهد الصحة الوطنية الأمريكية، وفى هذه الوظيفة، يقوم "فاين" بأبحاث مبتكرة ويشرف على كل الموارد المالية لمعاهد الصحة الوطنية الأمريكية، ويقوم بتوزيعها، وهو

طبيب مشارك بالنسبة للعديد من مرضى سرطان المخ الذين يرغبون فى زيارته دون مقابل - فهذا برنامج حكومى.

وعندما يأتى المرضى لزيارته للمرة الأولى، فإنهم يكونون فى حالة من اليأس الشديد؛ حيث يكونون قد رأوا الإحصائيات على الإنترنت، وسمعوا قصصًا مرعبة، ويرى الطبيب "فاين" أن جزءًا من عمله يتمثل فى أن يجعلهم يستعيدون الشعور بالأمل - الأمل الجدير بالثقة. وتؤدى طريقة تعامله مع الأسماء دورًا رائدًا فى هذه العملية.

يقدر "فاين" بأنه يرى ما يزيد على عشرين ألف مريض على مدار السنة، وكانت إحدى الطرق التى اختارها للتفاعل مع المرضى هى تقديم نفسه باسم "هوارد فاين" دون لقب طبيب، ومن هنا يتشجع المرضى على النداء عليه باسمه الأول، وهذا يأخذ العلاقة إلى مستوى آخر؛ حيث لا يصبح هناك مجرد طبيب يحاول إنقاذهم من الموت؛ بل صديق على درجة عالية من الثقافة، وكاتم أسرار حكيم، ومدافع قوى سوف يحارب بكل ما أوتى من قوة ليستردوا عافيتهم على نحو كامل، إنه لا يضللهم، بل إنه يفهم أن مشاركة الحقائق أمر مهم ومؤثر بالنسبة لمرضاه، وأن بناء الألفة والعلاقات معهم أمر مهم لصحتهم وسعادتهم، إن ما يحتاج إليه المريض المصاب بورم فى المخ - أكثر من الطبيب - هو ناصح مؤتمن يفهم حالته ومشاعره، ويتحقق هذا بطريقة أكثر طبيعية عندما يضع الطبيب نفسه فى المستوى نفسه مع مرضاه - إنسان لديه رغبة قوية فى الحياة.

ربما يجد أى طبيب بارز القوة فى لقب "طبيب"، ولكن الجزء الأكبر الذى يجعل من برنامج "فاين" درة تاج معاهد الصحة الوطنية الأمريكية - وفقًا لأقوال أحد الرؤساء هناك - يتمثل فى أنه يدرك أن الأسماء الأولى أكثر قوة ودلالة من الرتب المتجردة أو الألقاب الممنوحة، وهذا هو سبب إصرار "كارنيجى" على أن الأسماء هى "أعذب وأهم الأصوات فى أية لغة".

٤

استمع أكثر مما تتحدث

كيف يمكنك الحصول على وظيفة، أو تجذب عميلًا، أو تزيد من تأثيرك، ولا تخسر ١٨٠ مليون دولار أمريكى من رأس المال السوقى؟ استمع.

فى مارس من عام ٢٠٠٨، كان أفراد فرقة موسيقية مغمورة من كندا فى طريقهم إلى نبراسكا فى جولة تستغرق أسبوعًا، بدأ الجزء الأول من رحلتهم على متن شركة خطوط الطيران "يونايتد أيرلاينز" بالهبوط فى شيكاغو. وعند بدء أفراد الفرقة فى النزول من الطائرة، سمعوا امرأة من خلفهم تقول متعجبة: "إنهم يقذفون جيتارات بالخارج!"؛ فضغطوا بأنوفهم على النوافذ لكى يروا ما يحدث بأنفسهم. لقد كانت المرأة على صواب، لقد كانت جيتاراتهم تقذف وترمى ثم تقذف مرة أخرى إلى عربة الحقائب.

وكان أحد هذه الجيتارات - من ماركة "تايلور" يساوى ٣٥٠٠ دولار أمريكى - يخص المطرب الرئيسى فى الفرقة، "ديف كارول" الذى حاول على الفور أن يخبر إحدى مضيفات الطائرة بما يحدث.

وعلى موقعه، أشار "كارول" إلى أنها قاطعته قائلة: "لا تتحدث إلىَّ، تحدث إلى المشرف الأساسى بالخارج".

فذهب "كارول" إلى الخارج، حيث لم يبد أى موظف آخر الاستعداد إلى الاستماع إلى شكواه، وقامت موظفة أخرى بصرفه قائلة: "ولكن أيها الهمجى، هذا هو السبب الذى يجعلنا نحملك على التوقيع على وثيقة التنازل". فشرح

لها "كارول" أنه لم يوقع على أية وثيقة للتنازل عن حقوقه، كما أن وجود مثل هذه الوثيقة لا يصلح أن يكون مبررًا لما رآه ركاب الطائرة، فأخبرته بأن ينتظر حتى يصل إلى مدينة أوماها ليتحدث مع شخص ما.[١]

ومما لا يثير الدهشة بالطبع، أنه عندما فتح حقيبة الجيتار اكتشف أنه أصيب بصورة سيئة. ثم خاض "ديف كارول" ملحمة أوديسية لمدة سنة، حاول فيها أن يجد شخصًا يستمع إليه في شركة خطوط الطيران "يونايتد أيرلاينز".

وخلال تلك الشهور الاثنى عشر، كان كل موظف يتحدث معه يخبره بما يجب عليه القيام به، ولكن لم يكن منهم واحد يهتم بأن يستمع إليه، وفي إحدى المرات، أخبروه بأن يحضر الجيتار إلى مطار شيكاغو لفحصه، وكان "كارول" قد عاد منذ فترة طويلة إلى موطنه في كندا الذي يبعد حوالي ألف وخمسمائة ميل.

وفي غضون ذلك الوقت، أصلح "كارول" الجيتار مقابل ١٢٠٠ دولار أمريكي. لقد كان موسيقيًا محترفًا، وكان بحاجة إلى الأداة الأساسية له في مهنته. ولكن صوت الجيتار لم يعد كما كان.

وأخبر شركة خطوط الطيران "يونايتد أيرلاينز" بأنه سيسوي هذا الأمر معهم نظير تسديد فاتورة التصليح، ولكنه لم يجد أذانًا صاغية.

ولكن لأنه كاتب أغان متجول؛ فإنه دائمًا ما يمتلك شيئين: شيء يقوله، ووسيلة يعبر بها عما يقوله. فإذا كانت شركة خطوط الطيران "يونايتد أيرلاينز" لم تستمع إليه، فربما يستمع إليه جمهور الموسيقى.[٢]

جلس "كارول" وألف أغنية بعنوان "United Breaks Guitars" (شركة "يونايتد" تحطم الجيتارات)، وفي يوم السادس من يوليو لعام ٢٠٠٩، وضع فيديو للأغنية على موقع يوتيوب، وكان يأمل في الوصول إلى مليون مشاهد في السنة الأولى، ولكن عدد المستمعين تجاوز ما توقعه بكثير: فبعد أسبوعين من إطلاقه، شاهد الفيديو أربعة ملايين مشاهد، وخلال أيام، كتبت صحيفة *"ذا تايمز"* اللندنية: "تجمع السحب الرعدية للأداء السيئ للعلاقات العامة لشركة خطوط الطيران "يونايتد أيرلاينز" يتسبب في هبوط سعر سهم

الشركة بمقدار ١٠٪، مما كلف حملة الأسهم ١٨٠ مليون دولار أمريكى. وبالمناسبة، فإن هذا المبلغ من الممكن أن يشترى لـ "كارول" ٥١٠٠٠ جيتار بديل".[٣]

إن قوة الاستماع هى القوة اللازمة لتغيير القلوب والعقول، والأهم من ذلك، أنها قوة منح الآخرين ما يرغبون فيه بشدة - أن نستمع إليهم ونفهمهم.

ويؤكد مؤسس شركة "سيسمك" - "لويك لو موير" - أن فكرة الحملات الإعلانية الإلكترونية على شبكة الإنترنت أصبحت عتيقة الطراز. إن الأمر الرئيسى بالنسبة لأى وكيل شركة هو برنامج "الاهتمام على المدى الطويل" الذى ييسر عملية الاستماع إلى العملاء.[٤]

ورغم ذلك، فإن الحملات الإعلانية على شبكة الإنترنت واعدة للغاية. حيث يمكنها مخاطبة شرائح سكانية متنوعة فى السوق، بخلاف أية وسيلة أخرى، هل تريد شركتك مبرمجة حاسب آلى تبلغ من العمر ثلاثة وعشرين عامًا، وتحب صنع السلال؟ من المؤكد وجود موقع يمكن البحث عنها فيه. لطالما كانت مثل هذه اللمحات الجانبية حلم كل المعلنين فى كل مكان. فكيف يمكن لهذا ألا ينجح؟

يقول "لو موير" إن هذا الأمر لا ينجح؛ لأن خلق الانطباعات أو طريقة العرض لا تعبر ببساطة عن الكيفية التى يعمل بها العالم.[٥] وفى الحقيقة، فإنه يعمل عن طريق الاستماع ومد جسور الثقة، وهذه عملية بطيئة، ولكنها تؤتى ثمارها دائمًا.

خلال أحلك الظروف فى الحرب الأهلية الأمريكية، كتب "إبراهام لينكولن" لأحد أصدقائه القدامى فى مدينة سبرينجفيلد، بولاية إلينوى، يطلب منه القدوم إلى واشنطن. وقال "لينكولن" فى رسالته إنه يمر ببعض المشكلات التى يرغب فى مناقشتها معه، ووصل الجار القديم إلى واشنطن بأسرع ما يستطيع، وتحدث معه "لينكولن" لساعات طوال عن جدوى إصدار إعلان عن تحرير العبيد، واستمر فى سرد الحجج التى تؤيد وتعارض مثل هذه الخطوة، ثم قرأ خطابات ومقالات صحفية، بعضها ينكر عليه عدم

تحريره للعبيد، وبعضها يتهمه خشية أن يقوم بتحريرهم. وبعد محادثة طويلة، صافح "لينكولن" صديقه القديم، وألقى عليه تحية المساء، وأعاده إلى إلينوى بدون أن يسأله حتى عن رأيه. لقد قام "لينكولن" بالتحدث وحده طوال الوقت، ولكن كان يبدو أن التحدث قد ساعد على صفاء ذهنه.

يقول الصديق القديم: "لقد بدا أنه يشعر بالارتياح بعد هذا الحديث". إن "لينكولن" لم يكن يريد النصيحة. لقد كان يريد مستمعًا متعاطفًا، جديرًا بالثقة يستطيع أن يفضى بهمومه إليه. وفى النهاية، فإن هذا هو ما نسعى إليه جميعًا فى وقت من الأوقات، ويدور السؤال حول إذا ما كنت ذكيًّا بما فيه الكفاية لكى تساعد على تخفيف الأعباء عن الآخرين أم لا.

عندما أصبح "كالفين كوليدج" نائبًا للرئيس الأمريكى "وارين هاردينج"، خلفه "تشانينج إتش. كوكس" كحاكم لولاية ماساتشوستس، الذى ذهب إلى واشنطن لكى يزور سلفه. ولقد اندهش "كوكس" من حقيقة أن "كوليدج" كان قادرًا على رؤية قائمة طويلة من المتصلين كل يوم، ويستطيع مع ذلك إنهاء عمله فى الساعة الخامسة مساءً، بينما وجد "كوكس" أنه غالبًا ما يسجن فى مكتبه حتى الساعة التاسعة مساء. فسأل قائلًا: "كيف يحدث هذا الفرق؟"؛ فأجابه كوليدج: "إنك تستمع للآخرين وتتحدث بدورك، ولكنى أستمع فقط".[٦]

إن الاستماع يعد قوة هائلة شأنه فى ذلك شأن الابتسام، وعندما تستمع جيدًا، فإنك لن تخلق انطباعًا فوريًّا، بل إنك ستبنى أيضًا جسرًا قويًّا لعلاقة دائمة، ومن ذا الذى يستطيع مقاومة البقاء بجوار شخص يؤجل التعبير عن أفكاره تقديرًا لقيمة أفكارك؟

قليلون هم الأشخاص الذين يستمعون فى العصر الحديث، مثلهم فى ذلك مثل "سيجموند فرويد". قال رجل قابل "فرويد" واصفًا طريقته فى الاستماع:

> لقد شعرت بالدهشة بقوة لدرجة أننى لن أنساه أبدًا، إنه يتمتع بصفات لم أر لها مثيلًا لدى أي شخص آخر، ولم أر أبدًا مثل هذا التركيز فى الانتباه، لم يكن الأمر مسألة "نظرة ثاقبة تخترق الروح"، لقد كانت عيناه تفيضان بالتسامح

واللطف. وكان صوته منخفضًا وطيبًا، وكانت إيماءاته قليلة، ولكن الانتباه الذى منحنى إياه، والتقدير الذى أبداه لما قلته، حتى لو كنت قد قلته بطريقة سيئة، كان رائعًا للغاية.[٧]

وربما يجادل المرء بأن أشخاصًا مثل "فرويد" و "لينكولن" وآخرين غيرهم فى العصور السابقة، كانوا يمرون بظروف أكثر سهولة، لقد كان العالم أصغر حجمًا، وبالتأكيد أكثر انضباطًا، هناك بعض الحقيقة فى هذه الحجة، ولكن ليس هناك شىء يمنحنا العذر فى عدم الاستماع.

حسنًا، إن عصرنا أكثر اتساعًا، وأكثر وحشية، ولكننا من جعلناه كذلك. وبالتالى فنحن الذين نجعل مثل هذه الصفات تعمل لصالحنا، وللأسف، يبدو أن العديد منا لم يفهموا هذا الأمر حتى الآن.

ورغم أن دائرة تأثيرنا تتجاوز ما تشتمل عليه من جيران وزملاء فى العمل - بشكل أساسى عن طريق مواقع إلكترونية مثل فيسبوك - فإن جزءًا كبيرًا من تاريخ علاقاتنا، مثل الشبكة الممتدة التى تعد بالمئات، إن لم يكن بالآلاف، يبدو مثيرًا للارتباك بالنسبة للكثير منا، ورغم أن عدد الأشخاص الذين نعتقد أننا نستمع إليهم يزداد شيئًا فشيئًا، فإن عدد الذين نستمع إليهم بصدق يتناقص بالفعل.

ولقد كشفت دراسة حديثة، عُرضت أجزاء منها فى دورية *"أمريكان سوشيولوجيكال ريفيو"*، عن أن درجة انفصال الناس من الناحية الاجتماعية تزيد عما كانت عليه من عشرين سنة:

بشكل عام، فإن عدد الأشخاص فى دائرة كاتمى الأسرار المقربين الذين يحتفظ بهم الأمريكيون هبط من حوالى ثلاثة أشخاص إلى شخصين تقريبًا... وبينما أفاد ثلاثة أرباع الناس فى عام ١٩٨٥ بأن لديهم صديقًا يمكنهم الوثوق به، فقد أفاد النصف فقط فى عام ٢٠٠٤ بأنهم ربما يعتمدون على مثل هذا الدعم. ولقد انخفض عدد الأشخاص الذين قالوا إنهم كانوا يعتمدون على أحد الجيران كشخص مؤتمن على أسرارهم بمقدار يزيد على النصف، من حوالى ١٩ ٪ إلى ٨ ٪ تقريبًا.[٨]

تقول "لين سميث لوفين" - عالمة اجتماع فى جامعة دوك - ساعدت على إجراء هذه الدراسة: "إننا لا نقول إن الناس أصبحوا منعزلين تمامًا. فربما يكون لديهم ٦٠٠ صديق على موقع فيسبوك، وربما يراسلون ٢٥ شخصًا عن طريق الرسائل الإلكترونية فى كل يوم، ولكنهم لا يناقشون الأمور المهمة من الناحية الشخصية".[٩]

والأكثر من ذلك، أنه عندما نشر هذا الكتاب لأول مرة فى عام ١٩٣٦، أصبحت هناك حاجة ماسة للأشخاص الذين يخصصون وقتًا للاستماع، وهذا بالنسبة للأشخاص الذين يقاومون "التسرع نحو الشعور بالضجر" الذى انتشر فى عصرنا الحالى، والذين يضعون الناس فى مكانة أهم من التقدم التكنولوجى، ومن السخافة بالتأكيد أن نعتقد أنه يمكن تحقيق التقدم بدون الحصول على الإخلاص من جانب الآخرين، ولكننا غالبًا ما نغفل عن هذا الأمر وذلك عندما يخبرنا الآخرون - بعيونهم، وبصمتهم، وبمحافظهم المغلقة.

ويوجد قليل من النصائح الجديدة التى يمكنها إنشاء وضع شخصى أو مؤسسى لاستماع أفضل، ولكن هناك مبدأ واحدًا يمكنه - لو طبق بصورة يومية - أن يعيد علاقاتك بالآخرين بشكل دائم: الحضور الطاغى. وقد صاغ أحد السفراء المخلصين هذا المبدأ ذات مرة بهذه الطريقة: "أينما تواجدت، تحل بالحضور الطاغى".

وقد فهم "جون" - كاتب سياسى طموح - هذا المبدأ فى وقت مبكر جدًّا من حياته، مقارنة بأقرانه. فهو يدعى أنه لم يقم بأى مقابلة وظيفية سيئة فى حياته. ففى كل مقابلة يجريها، كان يحصل على عرض للعمل، ولكن الأمر الذى ربما يكون أكثر إثارة للدهشة هو أنه نادرًا ما كانت هناك أى إثباتات أو شهادات ورقية تشير إلى أنه أفضل الاختيارات. فيقول معترفًا: "لقد كنت فى كثير من الأحيان مرشحًا محتملًا عاديًّا على الورق".

إذن، ما هو السبب الذى ينسب "جون" إليه نجاحه غير العادى فى مقابلاته الوظيفية؟ إنها وجهة نظر غير متوقعة عن المقابلات الوظيفية. فيقول مفسرًا:

إن كل مقابلة تمد فرصة لمعرفة شيء جديد عن الأشخاص الذين لم ألتق بهم من قبل، تأمل هذا الأمر؛ إن هذه الأجواء تساعد على حدوث هذه الفرصة، هناك بالطبع طريقة طبيعية فى الأخذ والعطاء، ففى مقابلاتى، تعلمت كل شيء من أذواق فن الطهى إلى الأحلام المحطمة، والآمال المجنونة. إن الناس يريدون من يستمع إليهم، ويريدون الأشخاص الذين لديهم الرغبة فى الاستماع، ولذلك، فقد كنت أستمع، ووجدت أن الاستماع يمنح قدرًا كبيرًا من الاحترام - أكثر مما يستطيع أن يمنحه أى خطاب منظم.[١١]

وهكذا، يتضح أن الاستماع يجلب عظيم الاحترام أيضًا. ولقد أدى الحضور النادر لـ "جون" فى مقابلاته إلى تمتعه بفرص نادرة - فقد عمل بوكالة الاستخبارات الأمريكية، وكاتب خطب فى البيت الأبيض.

وعندما طلبنا منه اقتراحات لتجسيد هذا المستوى من الحضور مع الآخرين، قال إن هدفه الشخصى هو أن يطرح خمسة عشر سؤالًا فى كل يوم. وهو يرى أن أهم خمسة أسئلة يجب أن تدور حول عائلتك أو الأشخاص المقربين إليك. بالطبع عليك أن تسألهم عن يومهم، ولكن تقدم أكثر من ذلك، سلهم عن الأشياء التى تجعلهم يضحكون، أو الأشياء التى ربما تدفعهم إلى الجنون، سلهم عن درس تعلموه، أو شخص التقوا به وأحبوه.

أما الأسئلة الخمسة التالية فتتعلق بالأشخاص الذين تعمل معهم على أساس منتظم. يقول "جون": "الحقيقة القديمة التى تقول بأنه ليس هناك أسئلة سيئة ربما (وربما لا) تكون صحيحة فى جلسة للعصف الذهنى، إنها صحيحة بالتأكيد عندما نقوم بها بكل إخلاص عند التحدث مع شخص آخر. فعندما تطرح السؤال بكل اهتمام واحترام، لا يمكن أن تسوء الأمور".

وفى النهاية، تتعلق الأسئلة الخمسة الأخيرة - حسب تفسير "جون" - بالمجال الرقمى: موقع فيسبوك، والرسائل الإلكترونية، والتغريدات على موقع تويتر، والمدونات. يقول جون: "عليك قراءة مشاركات الآخرين ورسائلهم عن كثب، والتعليق أو الرد بوضع أسئلة، وقم بذلك مع خمسة أشخاص مختلفين على الأقل فى كل يوم. علاوة على ذلك، استخدم مشاركاتك وتحديثاتك لكى

تطرح المزيد من الأسئلة حول أصدقائك، ومعجبيك. وربما تشعر بالدهشة من عدد الأشخاص الذين سيتجاوبون معك".

هذه هى الدروس التى أخذها "بوب تايلور" - صاحب شركة "تايلور جيتارز" لصناعة الجيتارات - على محمل الجد، فعندما سمع أن جيتار "ديف كارول"، الذى من صُنع شركته، قد تضرر بسبب شركة خطوط الطيران "يونايتد أيرلاينز"، اتصل بـ "كارول" مباشرة وعرض عليه جيتارين من اختياره.

تخيل ما كان من الممكن أن يحدث لو قام شخص ما - أى شخص - فى شركة خطوط الطيران "يونايتد أيرلاينز" بالتدرب على الاستماع ومعالجة الأمور على النحو الصحيح مع "ديف كارول". لو كانوا قد قاموا بذلك، لزادت فرص عدم قيامهم بإصدار التصريح التالى عندما انتشر "فيديو كارول" كالنار فى الهشيم:

> لقد لمس هذا الفيديو شغاف قلوبنا، وفى الوقت الحالى، فإننا نجرى محادثات مع بعضنا لكى نعيد الأمور إلى نصابها الصحيح، ورغم أننا نتفق جميعًا على أنه يجب إصلاح هذا الأمر فى أقرب وقت ممكن، فإن فيديو "ديف كارول" المتميز قدم للشركة فرصة للتعلم، إنها فرصة نرغب فى الاستفادة منها لأغراض تعليمية؛ لكى نضمن حصول جميع العملاء على أفضل خدمة من شركتنا."[١٢]

كثيرًا ما يقال إن المرء يحيا ويتعلم، ولكن ربما يكون هناك درس على القدر نفسه من الأهمية لنا جميعًا يتمثل فى أنك إذا استمعت وتعلمت، فسوف تعيش حياة أكثر تناغمًا وانسجامًا.

٥

ناقش الأمور التى تهم الآخرين

جلس "جورج برنارد شو"، فى حفل عشاء، بجوار شاب أثبت أنه شخص له باع طويل فى الملل، وبعد معاناة مع ما بدا أنه حوار فردى لا نهاية له، قاطعه "شو" قائلًا إن الفرق هو أن كليهما على معرفة بما يجب معرفته فى هذا العالم إلا شيئًا واحدًا لا يعرفه هذا الشاب.

فسأله الشاب: "وكيف ذلك؟".

فأجابه "شو": "حسنًا، يبدو أنك تعلم كل شىء باستثناء أنك شخص ممل، وأنا أعلم ذلك".[1]

لم يكن هذا هو الانطباع الذى كان يستهدفه الشاب؛ ولكن الأمر أثمر عن نقطة مهمة: عندما يتعلق الأمر بما هو مهم بالنسبة للآخرين، يجب عليك مناقشة تلك الأمور، وعليك أن تفترض أن كل ما عدا ذلك سوف يجد آذانًا صماء، أو متبلدة كما فى هذه الحالة.

وهناك مبدأ شيق يجب التفكير فيه نظرًا للروح التى تتواصل بها الغالبية العظمى من الناس فى الوقت الحالى. تهتم معظم الرسائل فى الأساس بإعلام الآخرين عن حياتنا أو منتجاتنا، لكى نكشف عن جوانب مقنعة من أنفسنا نعتقد أن الآخرين ربما ينجذبون إليها، ورغم أن هذا قد يظهر كإستراتيجية مضمونة، فإنها إستراتيجية سلبية بالفعل؛ لأنها تتطلب من الآخرين التواصل معنا، ومثل شعار إعلانى فى موقع إلكترونى ينتظر من يضغط عليه، فإننا

نقدم إعلانات رقمية لأفضل ما فى أنفسنا، آملين أن ينجذب الآخرون إلى الاهتمام بها.

وتكمن المشكلة فى أن هذا حديث تسويقى ذو طرف واحد، وليس حوارًا يقوى العلاقات. إنه افتراض، وليس استيعابًا، وعندما توجه الافتراضات جهودنا الرامية إلى مصادقة الآخرين أو التأثير عليهم، تنتهى النتائج إلى الجانب الخاطئ من الأشياء الجديرة بالذكر.

فى عام ١٨١٠، تفاوض اللواء "ويليام هنرى هاريسون" - الذى كان حاكم مقاطعة إنديانا فى ذلك الوقت - مع "تيكوميسه" فى محاولة لتجنب المزيد من الأعمال العدائية. وأمر "هاريسون" بإحضار كرسى من أجل الزعيم الأمريكى الوطنى. قال الرجل الذى أحضر الكرسى لـ "تيكوميسه": "إن والدك، اللواء "هاريسون"، يعرض عليك مقعدًا".

فقال "تيكوميسه" متعجبًا: "والدى! إن الشمس هى والدى، والأرض هى أمى، وسوف أستلقى على صدرها". وتجاهل الكرسى، وتمدد على الأرض.[٢]

وفى الوقت الحالى، فإن أكبر أعداء التأثير الدائم هو قطاع التأمل فى كل من الأمور الشخصية والمؤسسية، الذى يربط نفسه بفن خلق الانطباعات دون استشارة علم التأكد من الاحتياجات، ولا يتسم هذا الأسلوب بالوقاحة فحسب، بل وسوء المسار العملى أيضًا، إن أكثر ما يحتاج إليه العالم هو حوار يبنى جسور العلاقات - وهذا ما رآه "كارنيجى" منذ خمسة وعشرين عامًا. ويحدث هذا الأمر عندما تنقلب كل الطرق الحديثة للتسويق ووسائل الإعلام الاجتماعية رأسًا على عقب، وتبدأ كل التفاعلات بالانتباه إلى الأمور التى تهم الآخرين.

ويبدأ هذا - كما قلنا من قبل - بالاستماع. وحالما تعرف الأمور التى تهم الآخرين عن طريق ممارسة الاستماع لمدة أطول، يمكنك الانخراط معهم بشكل صادق وحقيقى من خلال وضع هذه الأمور فى بداية تفاعلاتك معهم. فإذا كنت تتكلم عن العمل، فإن هذه العملية ستساعد على إعادة العميل إلى إدارة العلاقات مع العملاء - وهى محاولة ذكرها المدون "دوك سيرلز" - ذات مرة - بأنها تتعلق غالبًا بالإدارة أكثر من العملاء.[٣]

تقول "فاليريا مالتونى"، المدونة والخبيرة الإستراتيجية فى مجال الأعمال: "يخطئ الجميع - فيما عدا عملاءك - عند التحدث عن التأثير".

> فكر فى هذا الأمر قبل التورط فى المشكلات بسبب عدم تحقيق نتائج عديمة الجدوى .... إن التأثير الحقيقى ينبع من تجمع الأشخاص ذوى الاهتمامات المشتركة. إنه عملية مكونة من تحديد مجالات الارتباط بين عملائك الحاليين والمحتملين، وبين بناء المجتمع والسماح للآخرين بتوسيع نطاق تأثيرك عندما تلبى احتياجاتهم.... ولسوف تستمر فى مطاردة الأحلام (حتى البسيطة منها) لمدة طويلة للغاية إذا واصلت الاعتقاد بأن التأثير يدور حولك أنت. إن الأمر ليس كذلك، ولست بحاجة للسير على هدى أى شخص مشهور لكى تبنى شيئًا ذا قيمة.[٤]

إنك تعمل فى الأساس على بناء مجتمع عندما تبدأ التفاعل مع الأمور التى تهم الآخرين، وهذا المجتمع هو ما يهمك بالفعل، سواء كنت تقوم بتأسيس شركات إنشاءات، أو إطلاق علامة تجارية جديدة، أو التخطيط لعملية مهمة لجمع الشمل. هناك بالتأكيد علاقات أولية يجب عليك إقامتها. ولكن يدور الكثير من الحديث فى التسويق ووسائل الإعلام الاجتماعية فى الوقت الحاضر عن نقطة الارتباط - اكتساب معجب أو مشجع أو عميل آخر. وكثيرًا ما تصبح خطة المدى الطويل فى طى النسيان، وتطلق الشركات على هذا الأمر إستراتيجية الاحتفاظ بالعملاء، ولكن من الأفضل أن ننظر إليها على أنها حوار هادف مفعم بالحيوية بين مجموعة من الأصدقاء.

فإذا كان أساس كل النجاحات على المدى الطويل هو إنشاء علاقات تقوم على الثقة، فإن الهدف من كل التفاعلات يجب أن يكون تحقيق القيمة فى أقرب وقت قدر الإمكان، وهناك بعض العقبات الشائعة التى يجب التغلب عليها.

يسافر "جايسون" إلى مناطق نائية جدًّا فى السنغال مرات قليلة فى السنة. وقد سافر لأول مرة مع مؤسسة غير ربحية وصلت به إلى السنغال. وفى الوقت الحالى، فإنه يعود إلى هذا البلد أنه لا يزال يتعلم هناك، وفى

الآونة الأخيرة، جذبه أحد كبار السن فى القرية جانبًا فى ظهيرة أحد الأيام، التى تبلغ درجة حرارتها إلى ١١٥ درجة فهرنهايت، وطرح عليه سؤالًا ملحًّا: كيف يعيش الناس فى أمريكا الشمالية؟

فأجابه "جايسون" بأن معظم الناس يعيشون فى منازل منفصلة على نحو يماثل وضع الأكواخ فى القرية، وأن هناك آخرين يعيشون فى شقق فوق بعضها وبجوار بعضها فى بنايات أكبر حجمًا.

فقال العجوز متسائلًا: "وكل هذه المنازل محاطة بالجدران؟".

فرد عليه "جايسون" بالإيجاب.

"ولكن لماذا؟".

"لحمايتهم من الطقس السيئ، وفى بعض الأحيان لحمايتهم من الأشخاص الأشرار، وللحفاظ على أشيائهم فى منازلهم، وتحقيق الخصوصية".

فرد الرجل العجوز: "أوه، لا، لا، لا. هذا تخلف". وأخبره بأنهم فى قريتهم يهدمون الجدران لكى يشعروا بدرجة أكبر من الأمان، فقال: "كما ترى، فإن العديد من الأشياء تختفى خلف الجدران، وعندما نهدم الجدران ليرى الجميع ما لدينا، فسوف نشعر بمزيد من الأمان".

إننا نعيش فى عالم معاصر، وفى هذا العالم المعاصر فإننا نبنى الجدران. فهناك برنامج جدار الحماية النارى لحفظ أجهزة الحاسب الخاصة بنا، وهناك جدران الطوب لحماية ممتلكاتنا العقارية، وهناك السياج الخشبى أو السلكى لحماية مزارعنا وأفنية منازلنا، ثم هناك الجدار العظيم لتشتيت التفاعل الاجتماعى، ومن الممكن أن يؤدى هذا إلى مستوى معين من التأثير يوجد خارج إطار العلاقة - تأثير يرتكز على الاتباع وليس الصداقة.

وتحذر "تشارلين لى" - خبيرة وسائل الإعلام الاجتماعية ومؤلفة كتاب *Open Leadership* - من خطر مثل هذا التأثير الرقمى المحصن، وفى مقابلة أجريت معها مؤخرًا، تحدثت "لى" عن الهم الأكبر - أى الإحساس الزائف بالأمان. وقالت مفسرة: "هناك فرق بين الصديق والمعجب، فالمعجب يتضاءل لديه الشعور بالالتزام والاهتمام، وهناك مقياس متدرج للولاء يقف فيه المعجبون على أحد طرفيه بينما يقف الأصدقاء على الطرف الآخر.

ويحدث التأثير فى جميع مستويات هذا المقياس المتدرج، ولكنه أكثر ثباتًا واستمرارًا عند الطرف الخاص بالأصدقاء".[٥]

وأسهل طريقة لإثبات وجهة نظر "لى" هى الذهاب إلى شبكة الإنترنت ومحاولة شراء صديق على موقع فيسبوك، لا يمكن القيام بهذا، فكثيرة هى الشركات التى سوف تبيع لك معجبين على الفيس بوك، ومن الممكن أن يضمن لك الكثير من المعجبين فى موقع تويتر، ولكن مع ترك الأمر لوسائل الإعلام الاجتماعية تبرز الحقيقة الكبرى - لا يمكن شراء صديق حقيقى.

"متى سنعرف أن ملايين المعجبين يتساوون دائمًا فى التأثير؟" هكذا تساءل الكندى "ميتش جويل" على مدونته وهو مؤلف المدونة والكتاب الذى يحمل الاسم نفسه Six Pixels of Separation، وهو أحد أفضل ٢٥ قائدًا ومبتكرًا فى مجال الإنترنت والتسويق حسب تصنيف شركة "آى ميديا".

> إنها لعبة (أقصد ... عملًا) تعمل على نحو جيد إلى أن توضع التحليلات والمنصات فى المكان المناسب .... وتوجد المجموعات الأصغر حجمًا والأكثر قوة حيثما يوجد التأثير.... والعلامات التجارية التى تفوز بـ "التأثير الحقيقى" ... تفوز بالفعل (فى مقابل الفوز بالأرقام) لأن لديها عاملين يقومون بتفاعلات حقيقية مع بقية البشر (وتتسم تلك التفاعلات بأنها هادفة بالفعل).... فمن الأفضل من الناحية العملية/الواقعية أن يفكر رجال الأعمال فى الاستفادة من تلك الفرص من أجل الترابط والاهتمام الصادق بدلًا من محاولة تكديس الأرقام.[٦]

كان "نيوتن مينو" هو الرئيس المؤثر للجنة الاتصالات الفيدرالية فى عهد الرئيس "جون إف. كينيدى"، ولقد مضى فيما بعد إلى تولى العديد من المناصب المرموقة فى القطاعين العام والخاص، وعندما سئل عن سر نجاحه، أجاب بأن كل هذا يرجع إلى تخصصه الجامعى، فقد تخصص فى دراسة علم دلالات الألفاظ - دراسة المعنى. إن علم دلالات الألفاظ لا يدور حول الكلمات فحسب؛ إنه يدور حول الأطر والسياقات التى تستخدم فيها هذه الكلمات، إنه علم يتعلق بفهم الآخرين.

ولقد لاحظ "مينو" ذات مرة أن ٩٩ ٪ من كل الخلافات تحدث نتيجة سوء فهم للكلمات المستخدمة فى أطر وسياقات مختلفة، وهكذا يرجع سبب نجاحه إلى محاولته الاجتهاد فى فهم ما يعنيه الآخرون.[٧]

ويعتبر هذا المسعى أكثر دلالة فى الوقت الحاضر لأنه عندما قرر "مارك تسوكربيرج" أن يطلق على كل شخص على موقع فيسبوك لقب "صديق"، فقد قام باختيار دلالى أسىء فهمه بكل سهولة. إن العقل البشرى - ناهيك عن القلب - لا يستطيع أن يتعامل مع مئات الأصدقاء، وحسب "روبين دونبار" - أستاذ علم الأنثروبيولجى التطورى فى جامعة أوكسفورد - فإن حجم المخ يقيد قدرتنا على إدارة الدوائر الاجتماعية فى حدود ١٥٠ صديقًا، بغض النظر عن اتصافنا بحسن المعاشرة وحب الاختلاط بالآخرين.

ولقد توجه "دونبار" إلى دراسة موقع فيسبوك، واكتشف صحة هذا الأمر على شبكة الإنترنت أيضًا. ويقول فى هذا الشأن: "الشىء المثير فى هذا الأمر هو أنك تستطيع الحصول على ١٥٠٠ صديق، ولكن عندما تنظر إلى حركة المرور فى الموقع، تجد أن الناس يحافظون على الدائرة الداخلية نفسها - التى تضم حوالى ١٥٠ شخصًا - التى نلاحظها فى العالم الواقعى".[٨]

ولكن من المهم هنا أن نعرف "دونبار" على "مينو" ؛ لأن "دونبار" يعرف الصديق بأنه شخص تهتم به وتتواصل معه مرة فى العام على الأقل، ويجب هنا أيضًا وضع الخطوط الفارقة، فرغم أننا لا نستطيع الحصول على ١٥٠ صديقًا حميمًا، فإننا نستطيع الحصول على ١٥٠ علاقة مؤثرة.

فالصداقة الحميمة تتحلى بالالتزام العميق، وتقوم على المخاطرة الكبيرة - أولًا تأتى المخاطرة من الاعتقاد بأننا أشخاص نتمتع بالأهمية والقيمة الكافيتين لكى نؤثر على حياة الآخرين، وإذا كنا لا نفهم مغزى وجودنا، فلا يمكننا أبدًا أن نمنح أى شخص هدية حياتنا؛ ولكن هناك أمرًا على القدر نفسه من الخطورة، يتمثل فى أن وجود الأصدقاء المقربين يجعلنا عرضة للأذى الشديد من هؤلاء الأصدقاء، ويحمى بعض الأشخاص أنفسهم من آلام العلاقات عن طريق عدم السماح بوجود أصدقاء مقربين لهم. بينما يقوم آخرون بذلك عن طريق إحاطة أنفسهم بالعديد من الأصدقاء السطحيين؛ بحيث يساعد الجمع على تشتيت الأذى الذى يسببه أحدهم.

الخلاصة هى أن العلاقة تتضمن المخاطرة، وإذا أردنا التأثير على حياة الآخرين، فيجب أن نتقبل المخاطرة بصدر رحب، ورغم أن مقدار ما نبذله من أنفسنا يتنوع اعتمادًا على العلاقة الحميمة التى نسعى وراءها، فإن المخاطرة دائمًا ما تكون متضمنة فى عملية تحويل الناس من معجبين فضوليين إلى أصدقاء مقربين يتجاوز تأثيرنا عليهم حدود اتجاهات التعامل، وحالما تعرف الأمور المهمة بالنسبة للآخرين عن طريق الاستماع، فإن وضع الأمور المهمة بالنسبة لك فى وضع الانتظار هو الطريقة الوحيدة لدفع الآخرين إلى الانخراط الحقيقى مع وجبة ثابتة من الأمور التى يظهرون الاهتمام بها. وكما هى الحال مع معظم المخاطر الهادفة، فإن المكافأة تتساوى مع قدر المخاطرة. ويتميز التأثير اللاحق بأنه أكثر فاعلية، وسرعان ما سيأتى الوقت الذى تصبح فيه الأمور المهمة بالنسبة لك مهمة بالنسبة لهم أيضًا.

ويدرك "جيمى توركوسكى" هذا الأمر. فى عام ٢٠٠٢، كانت هناك سيدة تدعى "رينيه" تستخدم شفرة الحلاقة لكى تشكل صفًا من الكوكايين وتجرح ذراعها، لقد كانت تشعر بالاكتئاب، والوحدة، وكانت تحيطها مجموعة من "الأصدقاء" الذين يدورون فى الدوامة نفسها معها. لقد كانت "رينيه" على وشك الموت.

وظهر "جيمى" - مندوب مبيعات متواضع لألواح ركوب الأمواج - مع مجموعة من الأصدقاء فى حياة "رينيه". وتجنبًا للمخاطر العاطفية، فقد حاولوا منحها هدية التواجد والتأثير فى حياتها، فاشتروا لها قهوة وسجائر، وأسمعوها الموسيقى، وأحاطوها بمشاعر الحب، وكانوا يتساءلون عما ستكون عليه الحال لو أنهم استطاعوا أن يكتبوا كلمات الحب على ذراعها، بدلًا من قيامها بجرحه بشكل يبث كراهية الذات.

لقد قادت صداقة "جيمى" بـ "رينيه" إلى تصميمه لبعض الأقمصة وبيعها من أجل مساعدتها على دفع تكاليف برنامج التعافى من الإدمان. وأدت صداقته مع المغنى الرئيسى لفرقة شعبية تعزف موسيقى الروك، إلى أن يطلب معروفًا من الرئيس الرمزى للفرقة قائلًا: "ارتدِ أحد الأقمصة الخاصة بنا على المسرح". وهذا ما فعله الموسيقى.

وبعد مرور عقد تقريبًا من الزمان، أصبحت "رينيه" متعافية تمامًا من المخدرات، وأصبحت مؤسسة "جيمى" تبيع أقمصة بما يساوى ٢ ملايين دولار أمريكى كل عام، ويستثمر هذا المال فى العديد من برامج التعافى من الإدمان.

وهناك ما يزيد على ٢٠٠٠٠٠ معجب بـ "جيمى" على موقعى تويتر وفيسبوك؛ ولكنه يعرف أن معظمهم من المعجبين والمشجعين الذين يتملكهم الفضول. ويعد القليل منهم – مثل "رينيه" – من الأصدقاء.

ويوجد لـ "جيمى" تأثير محدود على متابعيه؛ ولكنه مع ذلك تأثير سطحى مقارنة بتأثيره على أصدقائه، ويحدث معظم هذا التأثير فى لحظات عابرة. وهو يتقبل هذا الأمر، ويشيد بوجود أشخاص آخرين فى العالم يقومون بأعمال جيدة أيضًا تستحق أن يكون لها متابعوها.

إنه يتمتع بتأثير قوى على أصدقائه، وهذا هو الوضع المرن الذى اختار التواجد فيه، إنه المكان الذى يجب عليك أن تقيم فيه – وهو مختلف حسب كل شخص – سواء كنت تمثل مؤسسة متعددة الجنسيات أو تعمل وكيلًا للتغيير الفردى.

إن الفرق بين صديقك وتابعك هو فرق مهم يجب التفكير فيه عند السعى إلى ترك انطباع دائم لدى الآخرين، فهناك فى هذا العالم هؤلاء الأشخاص الذين تكتسب معهم درجة كبيرة من التأثير؛ إنهم هبة ومسئولية فى الوقت نفسه، ويجب عليك ألا تقتصر فى معرفتك على ماهية شخصياتهم فقط، بل يجب عليك دائمًا معرفة الأمور المهمة بالنسبة لهم، وتتجلى الهبة فيما يجلبونه عليك من خير؛ فأظهر تقديرك لذلك، أما المسئولية فتتجلى فى توجيه علاقتك نحو غاية ذات مغزى بالنسبة لكل منكما – أو على الأقل بالنسبة لهم.

"إن قدرة العلامة التجارية على توصيل رسالتها لملايين الناس تبدأ وتنتهى مع ذلك الانطباع"؛ هكذا يختتم "ميتش جويل" المشاركة المذكورة آنفًا على مدونته.

يبدو أننا - عامة الناس - نعتقد أن التأثير ينبع من الحجم الهائل للانطباعات والعلاقات التى نتمتع بها فى سوق العمل .... ولكن الأمر ليس كذلك. إن التأثير الحقيقى ينبع من الترابط مع الآخرين، ورعاية تلك العلاقات، وإضافة قيمة حقيقية إلى حياة الآخرين، والقيام بأى شىء وكل شىء من أجل خدمتهم، ولذلك عندما يحين الوقت لكى تطلب طلبًا، ستجد شخصًا ما يمد إليك يد العون. لا تقلق كثيرًا حول عدد الأشخاص الذين تتواصل معهم، ولكن عليك أن تقلق كثيرًا حيال ماهية الأشخاص الذين تتواصل معهم، وطبيعتهم، وما يجب أن تقوم به لكى تظهر لهم التقدير والتكريم.[٩]

وربما يكون الأمر الأكثر أهمية بالنسبة لك - فى النهاية - هو أن تكون ذا قيمة بالنسبة للآخرين، هناك شىء مؤكد لا شك فيه: فى عصر تتضاعف فيه أعداد الرسائل بشكل يومى، فإن عددًا قليلًا فقط من تلك الرسائل هو الذى يحمل صفة الأهمية بالفعل، ولكى تؤثر على الآخرين، عليك أن تحرص على وجود رسائلك ضمن هذا العدد القليل.

٦

اترك الآخرين وهم فى أفضل حال

بدأ المدون والمدرب فى مجال الأعمال فى شركة "بيلدينج تشامبيونز"، "ستيف سكانلون"، الحديث بينما يعيد رواية قصة يحب مشاركتها مع الآخرين: "لقد كان يسمى نفسه "مايك". كنت أنا وزوجتى "رافا"، نقيم بعد عدة مبان قليلة جنوب حديقة سنترال بارك، واستدعينا سيارته الأجرة لكى نباشر تقليدًا سنويًا لتناول العشاء فى منطقة "ليتل إيطالى"، وكان التوقيت سيئًا للغاية. لقد كان هذا فى أحد الأعياد، وازدادت الشوارع الممتلئة بالفعل، ازدحامًا فوق ازدحامها. وبينما كان "مايك" يشق طريقه عبر وسط المدينة وجنوب مانهاتن، كان من الواضح أن خطتنا سوف تكون بحاجة إلى تغيير، واقترح "مايك" الذهاب إلى منطقة "جرينتش فيليدج"، ووافقنا على ذلك الاقتراح. وبعد دقائق قليلة، أنزلنا عند حاجز "فيليدج"، وأوصانا بثلاثة مطاعم، ثم رجع إلى الجماهير الزاحفة، وظننت أن هذه المرة سوف تكون المرة الأخيرة التى سنراه فيها".[1]

ولكن كما يحب "سكانلون" أن يقول مبتسمًا: "كان "مايك" يفكر بطريقة مختلفة".

وبينما كان "سكانلون" وزوجته يستمتعان بوجبتهما، مد يده إلى جيبه الأمامى فى بنطاله، وأخذ يربت هنا وهناك، وهناك وهنا. لقد فقد هاتفه. وأصيب بالرعب عندما تذكر فجأة مكان هاتفه.

وتراءت الاستقالة أمام عينيه، عندما تخيل معاناة إلغاء حسابه، وفقد معلومات الاتصال القيمة، وشراء هاتف جديد. واتصل برقمه من هاتف زوجته متوقعًا أن يسمع رسالته المسجلة، ولكنه بدلاً من ذلك، سمع صوتًا لطيفًا هندى اللهجة يقول:

"مرحبًا".

فرد "سكانلون" بسرعة، وبطريقة فظة أكثر مما كان يقصد: "من أنت؟".

فرد الصوت: "أنا "مايك"".

أخذ "سكانلون" نفسًا عميقًا، وأخذ يتلعثم وهو يقدم تفسيرًا انتهى بحاجته إلى اللحاق برحلة جوية فى وقت قريب جدًّا.

فأجابه "مايك": "يا إلهى، إن هاتفك مهم جدًّا. سآتى بأسرع ما يمكننى". ثم رتب اللقاء بزاوية لأحد الشوارع ووعد بالإسراع.

واتجه "سكانلون" إلى زوجته وهو يشعر بمزيج من الدهشة والارتياح، وشرح لها ما حدث على الهاتف، وعندما عاد "مايك" إلى حدود القرية بعد عشرين دقيقة، وأعطاه الهاتف، وضع "سكانلون" ٨٠ دولارًا فى يده - هى كل ما كان يملك من مال.

يقول "سكانلون": "لقد كان متواضعًا، ولكنى أردته أن يعرف كم كان تصرفه رائعًا. لم يذكر "مايك" المال ولو لمرة واحدة، إن إغلاقه لعداد السيارة، وخروجه عن طريقه لمساعدة زبون مستهتر كان أمرًا رائعًا - لقد كنت على استعداد لأن أعطيه ضعف هذا المبلغ لو كان معى المال".

هذا التصرف البسيط من سائق التاكسى كان له أثر عظيم؛ فقد حول كابوسًا إلى تجربة جديرة بالذكر، ويطلق "سكانلون" على ما قام به "مايك" اسم "التفكير فى الصورة الصغيرة"، إنه أساس ترك الآخرين وهم فى حال أحسن بقليل.

فى وقت ما من حياتنا، نتعلم الإبقاء على الصورة الكبيرة أمام أذهاننا. فنتعلم فوائد وضع الأهداف الكبيرة، وإقامة العلاقات الكبيرة، وإنهاء الصفقات الكبيرة، وفى الوقت الحالى، ربما تكون الصورة الكبيرة الشائعة هى الفوز

بكثير من الأتباع، ورغم ما لهذه الصور الكبيرة من قيمة، فإن تركيز عقولنا على الفوائد الكبيرة فقط يجعلنا نغفل عن الفرص الصغيرة التى تساعد على إحداث أكبر الفروق، فإننا قد نفقد فرص المضى أعمق قليلًا، والترابط أقوى قليلًا، وجعل الآخرين يشعرون بإحساس أفضل حيال علاقاتهم بنا.

يقول "سكانلون" مفسرًا: "ليس المقصود هنا هو أن التفكير فى الصورة الكبيرة أمر سيئ. إنه مهم من أجل إحراز التقدم - ولكنه لا يكفى بمفرده لكى تحقق أهدافك الكبيرة".

فهناك العديد من الخطوات التى تأتى بين ما نزرعه وما نحصده، ومعظم هذه الخطوات تتمثل فى البذور الصغيرة التى نزرعها فى لحظات بسيطة فى كل يوم.

فكر فى مدير المبيعات فى سلسلة محلات "ماسيز" الذى طرح رؤية كبرى لمضاعفة مبيعات الأحذية النسائية فى شهر يونيو، وعلل ذلك بأنه سيكون هناك موسم تخفيضات كبير للمبيعات الصيفية، بالإضافة إلى الجهد الكبير فى إقناع العملاء بشراء المزيد، مما سيثمر عن نتائج هائلة. ولكن للأسف، لم تسفر النتائج عن مردود كبير.

وفى الأول من شهر يونيو، توقف فريق المبيعات عن الاستماع إلى قصص العملاء، وتوقفوا عن مراعاة ميزانية العملاء أو احترام وقتهم. وبدلًا من ذلك، بدأ الفريق فى السعى وراء الفرص الكبيرة عن طريق عرض أحذية أغلى ثمنًا، أو حذاء ثان بنصف الثمن، أو كماليات ملائمة؛ ولكن مع حلول نهاية الشهر، انخفضت المبيعات بنسبة ٨ ٪.

ما الخطأ الذى حدث؟

ربما يلقى مدير المبيعات العادى باللوم على فريق المبيعات الذى يفتقر إلى الأداء، ولكن هذا المدير أشار بإصبع الاتهام نحو نفسه. ما الذى كان يمكن أن يقوم به بشكل مختلف؟ لقد أدرك المدير أن هوس الصورة الكبيرة أدى إلى إبعاد تركيز فريق المبيعات عن الأعمال الصغيرة التى يمكن أن تجعل من هذا الأمر حقيقة واقعة. إنه خطأ شائع، ولحسن الحظ، حصل المدير نفسه على فرصة ثانية.

فبعد مرور عدة أشهر، أتى على سلسلة محلات "ماسيز" موسم تخفيضات عيد العمال. وقام المدير حينها باتباع أسلوب مختلف. لقد رسم الصورة الكبيرة - ضعف مبيعات الشهر الماضي - ولكنه قام فى هذه المرة بوصف التفاصيل الصغيرة داخل الصورة الكبيرة، فقد طلب من العاملين معه أن ينتهزوا كل فرصة لخدمة عملائهم: توصيلهم إلى دورات المياه، والاعتناء بأطفالهم، وركن عربات مشترياتهم أمام منضدة البيع، ومراعاة أوقاتهم وحدود ميزانياتهم، وبدلًا من التركيز على ما يبيعون، وجب على فريق المبيعات التركيز على جعل أوقات العملاء أفضل قليلًا، سواء كانوا يشترون الأحذية أم لا.

ما الذى تعتقد أنه حدث؟

كانت نسبة المبيعات فى سبتمبر أكثر من أغسطس بنسبة ٤٠ ٪. هذه ليست ضعف نسبة المبيعات - وهو هدف اعترف المدير نفسه بأنه كان عاليًا جدًّا - ولكن كان أفضل بنسبة ٥٠ ٪ من شهر يونيو الذى بذلت فيه الجهود نفسها. والأهم من كل ذلك، أنه كان تقدمًا ملموسًا، وكان الفرق فى التفاصيل.

إن الصورة الكبيرة لم تتغير؛ ولكن الوجهة التى يركز عليها مندوبو المبيعات هى التى تغيرت. فبدلًا من البحث عن صفقة البيع الكبيرة، كانوا يسعون وراء طرق بسيطة وهادفة لكى يتركوا الناس وهم يشعرون بإحساس أفضل، لقد أسفرت البذور الصغيرة المزروعة بطريقة مجدية عن محصول أكبر.

يرتكب العديد من الناس خطأ عندما يساوون بين الإلهام والتنفيذ، إنهم مثل معلم الرسم الذى يضع طلابه فى أحد مروج جبال الألب، ويطلب منهم أن يرسموا هذا المنظر الطبيعى المظيم. إن الصورة الكبيرة تثير الإلهام بالفعل: أعشاب طويلة متمايلة، أشجار الحور الرجراج البيضاء مع الأوراق الذهبية المتلألئة، نهر صغير ينعطف نحو خلفية من الجبال التى تغطى الثلوج قمتها؛ ولكن رؤية الصورة فقط لا تجعل الطلاب مستعدين لرسم ورقة واحدة من العشب على لوحة الرسم، فبدون وجود تعليمات رسم خاصة بكل تفصيلة صغيرة فى هذه الصورة الكبيرة، فإن جهودهم لن تشبه هذا المرج الرائع

الرابض أمام أعينهم بأية حال من الأحوال، ولكى يصبحوا فنانين عظماء يستطيعون عمل نسخة من الصورة الكبيرة، يجب أن يتعلم الطلاب التركيز على الأشياء الخاصة الصغيرة، وليس هناك مجال فى الحياة تتجلى فيه حقيقة هذا الأمر أكثر من مجال العلاقات البشرية.

من ذا الذى لا يملك خططًا كبرى لعقد شراكات معينة، أو جهود تعاونية، أو صداقات؟ إن عرض الزواج ليس إلا رؤية لمستقبل العلاقة، وما اتفاقية التعاون إلا رؤية لمستقبل الشراكة فى العمل، وما عقد التوظيف إلا رؤية للعمل العظيم الذى يمكن لصاحب العمل والموظف القيام به معًا؛ ولكن هل هذا يكفى لكى تنشد الأشعار التى تتحدث عن حبك لامرأة؟ هل هذا يكفى لكى تعد بتقديم خدمة عملاء رائعة، أو محتوى مناسب، أو دعم له قيمة؟

يقال إن "ليوناردو دافنشى" بدأ رسم لوحة *الموناليزا* فى عام ١٥٠٢، ولكنه لم ينته منها إلا فى عام ١٥١٩. ويرى بعض مؤرخى الفنون أن "دافنشى" قضى كثيرًا من هذا الفترة الزمنية فى التفكير وإتقان رسم الابتسامة الغامضة التى ظلت محور الاهتمام على مدار خمسة قرون، وتزين هذه الابتسامة المشهورة فى الوقت الحالى غرفة خاصة فى متحف اللوفر فى فرنسا، تساوى ٧,٥ مليون دولار أمريكى، ويأتى إليها ٦ ملايين زائر فى كل عام يقدمون لها الاحترام والتقدير، وتقدر قيمة اللوحة بحوالى نصف مليار دولار أمريكى، رغم أن الكثيرين يرون أنها لا تساوى شيئًا.[٢]

ما الذى يمكن أن يصل إليه حال لوحة الموناليزا دون تفاصيلها الشهيرة؟ إنها ستكون مجرد لوحة كبيرة لم تحقق المرجو منها.

وفى هذا الشأن نفسه، فإن أكبر وأفضل نواياك - نحو علاقة معينة، أو نحو أتباعك، أو نحو شركة معينة، أو محاولة للتعاون - لن تحقق المرجو منها دائمًا إذا كانت نوايا الإلهام لديك لا تتحول إلى تصرفات صغيرة تقدم الخدمة والقيمة.

يقول "سكانلون": "يتعامل معظم رجال الأعمال مع خدمة العملاء مثل الحملات الإعلانية، فهم يلصقونها، ويعدون بها، ويعززونها، ولكن ما لم ينتجوا منها زيادات صغيرة فى كل يوم، فلن تكون خدمة العملاء إلا تملقًا

ووعودًا كاذبة فحسب. إنها ستتشبه *لوحة الموناليزا* بدون الابتسامة - مجهود طيب ولكن لا يختلف عن أى شىء، أو أى شخص آخر".

وما يجب عليك تذكره دائمًا هو أن الأمور التى تحفزك من أجل الفوز بالأصدقاء نادرًا ما تكون هى الأمور التى تحفز الآخرين للفوز بصداقتك.

إن الأمور التى تعمل على تحفيزك يمكن تحقيقها من خلال ما يبديه الآخرون من ولاء، أو دعم، أو جهود تعاونية. إنك تشعر بالتحفيز عن طريق الصورة الكبيرة للترابط والتعاون - من خلال الطريق الذى يمكن أن تؤول إليه الأمور.

وعلى النقيض من ذلك، فإن الأشخاص الذين تريد إقامة العلاقات والتعاون معهم، يرون الصور الصغيرة فقط من تجاربهم معك، إنهم يرون المعيار الحقيقى لما يحفزك عن طريق أدق المعلومات والإنجازات، إنهم يشعرون بالتحفيز من خلال الطريقة التى تسير الأمور بها.

ودائمًا ما يطرح الآخرون هذا السؤال عنك: "ما قيمة علاقتى بهذا الشخص؟".

إن التساؤل القائل "ما الذى فعلته من أجلى مؤخرًا؟"، لا يزال مستمرًا فى توجيه عقول عامة الناس، وربما بدرجة أكبر فى الوقت الحالى وسط خلفية من ملايين الرسائل والمرسلين الذين يتنافسون من أجل الفوز بانتباه الآخرين. إن هذا لا يعنى - كما يعتقد البعض - أنه يتوجب عليك أن تتفوق على نفسك دائمًا، أو أن تستعرض مهاراتك بشكل مسرحى، إن هذا يعنى ببساطة أن سر التقدم فى التعامل مع الآخرين يتمثل فى إضافة قيمة ملموسة، والقيام بذلك على نحو منتظم.

ولكن للأسف، كما يقول "تونى روبينز"، مدرب الأداء الأسطورى فى مقابلة أجريت معه مؤخرًا: "لقد أصبحت عملية الفوز بالأصدقاء فى هذا العصر الرقمى، تدور حول التسويق والظهور، واكتساب الأهمية". ويقول "روبينز" مفسرًا: "هناك طريقتان لكى يصبح المرء مهمًا: القيام بشىء ما بطريقة جيدة للغاية، أو القيام بشىء ما بطريقة سيئة للغاية. وللأسف، أصبحت الأعمال السيئة هى أسهل الطرق لكى يصبح المرء مشهورًا فى

الوقت الحالى، وتعطينا التكنولوجيا قوة هائلة للترابط مع الآخرين، وللتعلم منهم، وإضافة قيمة إليهم على مدار الساعة، وعلاوة على ذلك، فربما نزعج شخص ما، أو نتصف بالحماقة، أو حتى نكتسب الأهمية على الفور. ومما يؤسف له أن الكثير من الناس يختارون هذا الطريق".[٢]

وعلاوة على التبعات الاجتماعية الواضحة لهذه الوجهة، فإن المشكلة الإستراتيجية هى وفرة المواد المستفزة التى تتم إذاعتها فى هذا العصر الرقمى. وبين منافذ وسائل الإعلام، والحملات التسويقية، والأخلاق الرقمية التى شعارها "أنا أولا"، تواجه منافستك على مسرح تعزيز المصالح والاهتمامات تحديًا هائلًا. وتصبح المكافآت القليلة العمق هى الوضع السائد.

يقول "روبينز" عن المفتاح الحقيقى للفوز بالأصدقاء والتأثير على الآخرين فى الوقت الحالى: "إنه تحريك العلاقات من الاستغلال إلى الجدوى. والطريقة الوحيدة التى تمكنك من القيام بذلك هى عن طريق العمل المستمر على إضافة فائدة وقيمة".

هذا هو المقياس الذى يحكم على كل تفاعل من تفاعلاتك - أى كل مشاركة على المواقع الاجتماعية، وكل رسالة إلكترونية، وكل اتصال هاتفى، وكل لقاء شخصى ملموس، فما الجانب الذى يميل إليه مقياسك فى كل لقاء - نحو مزيد أو قليل من القيمة؟ إلى أى جانب يتجه مقياسك مع مرور الوقت؟ ربما يكون هذا هو السؤال الأكثر أهمية لأننا جميعًا نرتكب الأخطاء، فنحن نمر بأوقات سيئة أيضًا، ومع ذلك، فربما تكون أخطاء التعامل مع الآخرين أكثر سرعة وقسوة من أى وقت مضى، ولهذا السبب بالذات، فمن الحكمة أن تقوم بكل ما فى وسعك - عبر كل وسيلة ورسالة - لكى تترك الآخرين وهم أفضل حالًا، ورغم أننا نترك بالتأكيد فسحة للأخطاء، فإن الأمر أشبه بحجرة غسيل للملابس أكثر منها قاعة رقص كبرى. كم مرة تسببت فيها مجرد نظرة سريعة فى قطع أواصر أية علاقة؟

هناك معتقدات متنوعة تُحكى عن آلهة العدالة فى الأزمان الغابرة. كان "ثيمس" أحد الجبابرة، وينظم الشئون الاجتماعية. وكان "دايك" إله العدالة

يقوم بوزن الأعمال الصالحة والخاطئة، وكان الإله "جاستيتيا" الذى يمثل التجسيد الرومانى للعدالة، يُجبر على الصعود إلى السماء بسبب خطايا البشر الفانين، وكانت "معات" - الإلهة الفرعونية المصرية - تحافظ على نظام الكون.

ومن بين هذه الآلهة ظهر تجسيد حديث للعدالة، يتمثل فى صورة امرأة معصوبة العينين تمسك بالسيف فى يد، وتحمل الميزان فى اليد الأخرى، ولقد ارتبطت هذه الصورة بالأنظمة القضائية الغربية، وتبعث هذه الصورة رسالة غاية فى الوضوح: يجب وزن الحقيقة على أساس كل قضية على حدة حتى تسود الحقيقة.

وهناك رسالة ضمنية فى هذا: من الممكن أن يؤثر أى شىء على الميزان. فليست هناك حجة مهملة أو حقيقة ليست لها صلة بالموضوع فى أية قضية. فموازين العدالة تزن كل شىء.

وما ينطبق فى ساحات العدالة ينطبق أيضًا فى مجال العلاقات البشرية. فليست هناك تعاملات حيادية، فأنت تترك أى شخص إما فى حال أفضل أو أسوأ بعض الشىء.

كان "جوردان" يقيم طلاقه بعد عقد من وقوعه، فى عشية حفل زفافه الثانى، فقد سأله أحد أصدقائه عن سبب فشل زيجته الأولى، فأجاب بأن ذلك يرجع إلى أنه تجاهل الموازين، فكان كل تفاعل مع زوجته يبعث بإحدى رسالتين - بأنها كانت أهم شخص لديه فى العالم، أو أنها ليست كذلك، ولقد أفرط "جوردان" فى توجيه الرسالة الثانية.

ومما يبتعد عن درب الواقع أن يعتقد المرء أن كل تفاعل مع كل شخص سيؤدى إلى تغيير فى مجرى الحياة؛ ولكن لا يزال ميزانك يميل بطريقة أو بأخرى فى كل يوم، ويجب أن تعطيك هذه المعرفة أسبابًا عديدة لكى تبدى الاهتمام بكل رسالة تبعثها، إن اعتبار إيثار الآخرين أولوية بالنسبة لك ووضعها فى مكانة عالية سوف يجعلك فى مكانة متميزة فى هذا العصر الرقمى.

كتب "ديفيد بروكس"، كاتب العمود الصحفى فى صحيفة *"نيويورك تايمز"*، عمودًا تحت عنوان "High_Five Nation" (أمة التحية باليد العالية المنبسطة)، قارن فيه بين التواضع الذى ساد بعد استسلام اليابان فى الحرب العالمية الثانية، مع ما نراه سائدًا فى الوقت الحالى. فكتب يقول: "فى يوم الانتصار، كانت الفاشية تمثل العظمة، والتفاخر، والبهيمية، والحماسة، ولقد ساهمت مصانع دعاية الحلفاء أيضًا بنصيب معقول فى هذا الإفراط فى الجدل. وبحلول عام ١٩٤٥، سئم كل شخص من هذا، وكان هناك نهم جماعى لأسلوب عام يتسم بالتهوين، وإنكار الذات، والتواضع، والاقتصاد".[٤]

إن التواضع، والإحساس بأن الآخرين يجب أن يشغلوا عقولنا على النحو الذى نقوم به، إن لم يكن أكثر، كان جزءًا من ثقافة ذلك العصر، ومع مرور الوقت، بدأت المشاعر فى التغير، كما كتب "بروكس": "بدلًا من التواضع أمام الله والتاريخ، أصبح الخلاص المعنوى يكمن فى العلاقة الحميمة للمرء مع نفسه ... وأصبح كشف الذات وحبها طريقين للفوز فى منافسة جذب الاهتمام".[٥]

ولقد جذب بعض الأشخاص الانتباه بالفعل فى الوقت الحالى - ربما يكون "سوء السمعة" كلمة أفضل هنا - عن طريق التفاخر بأنفسهم، وخلق ثقافة من الشهرة حولهم، ويجنى البعض ملايين الدولارات جراء اتباع هذه الإستراتيجية، ولكن ما انطباعنا عن مثل هؤلاء الأشخاص؟ هل يؤثرون على الآخرين من أجل الخير؟ ربما بعد أن تركز عليهم الأضواء، نراهم يدلون الآخرين إلى خير ثقافى، وهذا أفضل من لا شىء. ولكن مثل هؤلاء الأشخاص يعملون بشكل أساسى بأسلوب يثير الاستفزاز والغضب، إنهم يجهزون لنا ما يساعدنا على الهضم رغم عدم وجود شىء نتناوله فى الأساس.

ولكن هناك شيئًا واحدًا لم يتغير على مدار الألفية - شىء استنتجه الفلاسفة من كل الثقافات، إنه شىء قديم قدم التاريخ نفسه، إنه شىء علمه "زرادشت" لأتباعه فى بلاد فارس منذ ٢٥٠٠ عام. إنه شىء بشر به

"كونفوشيوس" فى الصين منذ ٢٤٠٠ عام. وهو شىء علمه "لاو تسى" لمريديه فى وادى هان فى الصين. كما أنه شىء علمه "بوذا" على ضفاف نهر الجانج فى الوقت نفسه تقريبًا، إنه شىء لقنته جميع الكتب قبل ١٠٠٠ سنة من ذلك الوقت، لقد وصلوا جميعًا إلى الاستنتاج نفسه: لا تعامل الآخرين بما لا تحب أن يعاملوك به، ومنذ ألفى عام، دخل عليه تعديل بسيط هو: "عامل الآخرين بما تحب أن يعاملوك به".

هذه هى القاعدة الوحيدة فى تاريخ البشرية التى نطلق عليها القاعدة الذهبية.

وتكمن المفارقة فى عصرنا الرقمى فى أن العديد من الناس يعتنقون مفهوم التفوق الذى يقدم إليك طريقة بسيطة لترك انطباع دائم: أظهر لهم بطريقة لطيفة أنهم على صواب، وهكذا تزداد احتمالات قيامهم برد الجميل كثيرًا.

سأل "ونيستون تشرشل" الرئيس الأمريكى "دوايت أيزنهاور" قائلًا: "هل تعلم سبب حبى لك، آيك (لقب الرئيس)؟". وكان "تشرشل" قد عمل - على نحو متناغم إلى حد ما - مع شخصيات قوية مثل "برنارد لو مونتجمرى"، و "تشارل ديجول"، و "فرانكلين ديلانو روزفلت". وقد أكمل "تشرشل" قائلًا: "لأنك لا تسعى وراء الشهرة والمجد".[٦]

عليك دائمًا أن تترك الناس وهم فى أفضل حال، وربما تصيبك الدهشة عندما تشعر بمدى العظمة التى يظهرك عليها هذا الأمر فى نظر الآخرين، والمدى الذى يأخذك إليه.

الجزء ٣

كيفية كسب ثقة الآخرين والحفاظ عليها

١

تجنب الجدال

فى كتابهما *The Preacher and the Presidents*، ذكر المؤلفان "نانسى جيبس" و "مايكل دافى" بالتفصيل مسار "بيلى جراهام" المحترم الذى بزغ نجمه على غير المتوقع، وتنامى تأثيره على نحو لا شبيه له فى عهد سبعة من رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى كل قائد عالمى تقريبًا فى العالم الغربى. ويشير المؤلفان إلى أن هذا المسار لم يجد طريقًا مفروشًا بالورود، بل إنه واجه مقاومة قوية خاصة فى بدايته. إن طريقة تعامل "جراهام" مع أحد خصومه الأقوياء تقدم نظرة عامة على المبدأ الأول الضرورى من أجل الفوز بثقة الآخرين.

كتب المؤلفان يقولان: "فى فبراير من عام ١٩٥٤، كتب "هنرى لوس" - حارس "جراهام" - إلى الكاتب الشهير بمجلة *Time* فى لندن - المراسل الأسطورى "أندريه لاجير" - لكى يصبح مستمدًا لما سيكون على وشك الحدوث عندما يهبط "جراهام" فى لندن من أجل القيام بجولة دينية". كتب "لوس" ملاحظًا: "لقد كان الدين فى بريطانيا يقترب من الاحتضار، ولذلك فإن تأثير "بيلى" يستحق المشاهدة....لا بد أنه سيلقى الازدراء من جميع الأشخاص الذين تعرفهم".

وكان أحد الذين قاموا بازدرائه - كما فسر "جيبس" و "دافى" - هو كاتب عمود صحفى بجريدة *"ديلى ميرور"* ، "رجل يسمى "ويليام كونور"، وقد

أطلق على "جراهام" لفظًا مثيرًا للسخرية. وكما كان "جراهام" يفعل كثيرًا مع النقاد البارزين، فقد اقترح أن يتقابلا شخصيًّا، بينما اقترح "كونور" بخبث أن يتقابلا فى مقهى يسمى "بابتيستس هوود"".

وكما اتضح فيما بعد، فلم يستطع "لوس" أو "لاجير" أو "كونور" أن يقدروا التأثير الذى يمكن لـ "جراهام" أن يحدثه على المدينة. يقول المؤلفان: "لقد توافد الكثير من الناس فى الأسبوع الأول لدرجة أنه منذ ذلك الحين عقد ثلاثة لقاءات فى إستاد "هارينجى" فى أيام السبت من كل أسبوع....وليلة بعد أخرى، كان هناك أحد عشر ألفًا من الناس جلوس، وألف وقوف - سواء كان هناك مطر أو جليد أو صقيع - لكى يسمعوا موعظته". وكان جمهوره يضم أعضاء من البرلمان، وعميدًا بحريًّا، ورئيس هيئة أركان الأسطول. ولم يستطع الصحفيون أن يقدروا مدى تأثير "جراهام" عليهم شخصيًّا - خاصة "ويليام كونور". فبعد طلب لقائه للتحدث فى مقهى يحمل اسمًا يدل على السخرية والاستخفاف، تحول "كونور الناقد" إلى "كونور المعجب".

أقر "كونور" وهو يتحدث عن "جراهام" فى عمود لاحق: "إننى لم أعتقد أبدًا أن الود له مثل هذه الشفرة الحادة الحاسمة، إننى لم أعتقد أبدًا أن البساطة يمكنها أن تجتاحنا - نحن العصاة - بقوة هائلة، إننا نحيا ونتعلم".[١]

ورغم أن "جراهام" كان يستطيع توظيف جبهة من العدوان السلبى عن طريق تجاهل الضربات الوقحة، أو محاربة الضربات بسخط مستحق فى وسائل الإعلام، فإنه آثر أن يختار مسارًا أفضل، وأكثر فاعلية. لقد تجنب "جراهام" الجدال تمامًا، واستمال منتقديه بالسماحة وحسن النية.

إن الجدال مع الآخرين نادرًا ما سيصل بك إلى أى مكان، فعادة ما ينتهى بزيادة اقتناع كل طرف بأنه على صواب، ربما تكون على صواب، بل على صواب تمامًا، ولكن الجدال العقيم يجعلك تبدو وكأنك مخطئ تمامًا.

وقد أوضح الساحر خفيف الظل "ديف بارى" هذه النقطة تمامًا عندما قال: "إننى أجادل بشكل جيد للغاية، سل أيًّا من أصدقائى المتبقين. فباستطاعتى الفوز بالجدال فى أى موضوع مع أى خصم، ويعرف الناس

هذا، ولذا فإنهم يتجنبوننى فى الحفلات، وكإشارة على الاحترام المظيم الذى يكنونه لى، فإنهم لا يوجهون لى الدعوة للحفلات مطلقًا".

ونحن نقضى الكثير جدًا من أوقاتنا على شبكة الإنترنت فى الجدال، أو فى تغذيته. لا تبحث بعيدًا، ألق نظرة على التعليقات الموجودة فى المدونات والمواقع الإخبارية الشهيرة، إنها تكاد تكون خيطًا مستمرًا من القيل والقال، أو محاولات للمزايدات الأحادية. وفيما وراء ذلك، يبدو أن المزاج السياسى والمؤسسى الدائم والحديث يتضمن بشكل أساسى نقاطًا مؤكدة وقرارات محسومة، وليس أرضية مشتركة يمكن أن نبنى عليها شيئًا ذا قيمة لكل الأطراف، فالمناقشات الجدلية التى تغير من آراء الناس قليلة، ولأن الجدال يستتر وراء وسائل التواصل الرقمية الحديثة، ويفتقر إلى التبعات واضحة المعالم للمواجهات المادية، يستطيع كل طرف أن يفلت من العقاب عن طريق الانتقال إلى هجمات شخصية جارحة أو اللجوء إلى الغموض السلبى – وهو أقل أدوات العلاقات البشرية فاعلية.

وهذا ما كانت عليه الحال عندما اتخذ "تونى هيوارد" – الرئيس التنفيذى السابق لشركة "بريتش بتروليوم" البريطانية – موقفًا متشددًا من تبرئة الذات واللامبالاة المغرورة ردًا على الانفجار الهائل لمنصة "*ديبووتر هورايزون*" ، وتسرب زيت البترول الذى تبع ذلك، والذى تسبب فى مقتل أحد عشر شخصًا، ثم إتلاف النظام البيئى فى الولايات المطلة على الخليج، وتدمير حياة آلاف العاملين فى أنحاء البلاد المطلة على خليج المكسيك.

وحسب مقال نشر فى جريدة "*ذا تايمز*" ، فقد بدأ "هيوارد" بتفنيد الاكتشافات العلمية التى تتعلق بطبيعة وكمية التسرب النفطى ثم تحولت ادعاءاته بأن التسرب "ضئيل جدًا" مقارنة بحجم المحيط، وأن التأثير البيئى لأكبر تسرب نفطى فى الولايات المتحدة الأمريكية لـ ٩٥٠٠٠٠ جالون من المواد السامة التى استخدمت لعلاج هذا التسرب، سوف يكون "متواضعًا جدًا، جدًا" إلى بداية لسلسلة من الحماقات التى كان لا يمكنه التبرؤ منها، بما فى ذلك اعتذاره الأخرق إلى أهالى ولاية لويزيانا الذى أعلن فيه: "إننى أرغب فى استعادة حياتى".[٢]

وعندما شوهد "هيوارد" فى مدينة "كاوز" على الساحل الجنوبى لإنجلترا من أجل سباق لليخوت، والذى اشترك فيه قاربه "بوب"، بعد يومين من الأسئلة المراوغة وتجنب اللوم أمام المشرعين الأمريكيين، فقد أكد هذا الحدث على الأمر الذى رسخه "هيوارد" بالفعل: سواء كان على صواب أم لا، فإنه خسر كلًا من مصداقيته وقضيته أمام الرأى العام. وعندما يصبح التأثير والنفوذ فى خطر، غالبًا ما تكون المحكمة وحدها هى ما يهم.[٢]

وبعد سلسلة من الجدال، لم يعد هناك إلا قليل من الناس الذين يستطيعون الوثوق به، وكان يبدو أن "هيوارد" يهتم بشيئين فقط: نفسه وإمبراطوريته. وفى ظل أسلوبه الجدالى، تحولت شركة "بريتش بتروليوم" البريطانية من التشكيك إلى الرفض، بغض النظر عن القصة التى كانت تكشفها الحقائق. وبدأت المقاطعة لمنتجات الشركة من قبل العملاء، فى أى مكان كانت تباع فيه. لماذا أملأ خزان السيارة بالبنزين فى محطة تابعة لشركة "بريتش بتروليوم" وهناك عشرات من المحطات الأخرى التى تنتمى إلى شركات لا يترأسها قادة يتسمون بالوقاحة وعدم الاكتراث، ولا يعترفون بأخطائهم؟

بالطبع كانت بعض ردود الأفعال تعتمد على التصور، ولكن التصور يصبح واقعًا عندما لا تكون الحقائق واضحة. وعندما تُعرض القضية فى مملكة العلاقات البشرية، فغالبًا ما يكون التصور قويًا لدرجة أن الحقائق الدامغة تصبح غير كافية لإزاحة موجة من الإعلام السيئ الذى يسبقها.

وفى دفاع "هيوارد" - بعد إقالته من شركة "بريتش بتروليوم" - وهو اليوم الذى أطلق عليه أكثر يوم أثار الحزن فى حياته - كان أكثر إحساسًا ليس بدور شركته فى التسرب النفطى فحسب، بل وبأسلوبه تجاه المأساة أيضًا، ولقد أشاد الأصدقاء بـ "هيوارد" كشخص طيب، ورجل عائلى كريم، وليس هناك شك فى أن لديهم أسبابًا مقنعة لذلك، علاوة على ذلك، فلطالما كانت شركة "بريتش بتروليوم" شركة قوية تحظى بالاحترام لعقود من الزمان، ويستحق كل من الرجل والشركة كل التقدير نظير كل اللحظات الجيدة، بما لا يقل عن أى واحد منا، لو أصبح أسلوبه الجدلى مع زوجته، أو زميله، أو عميله هو محور وسائل الإعلام على نطاق عريض، ومن المحتمل

أن يظل كل من "هيوارد" و "بريتش بتروليوم" فى بؤرة الأضواء فى الفترة القادمة أيضًا، ولكن لماذا لم يتم تجنب هذه الأمور منذ البداية؟

إننا نواجه الصراعات فى كل يوم من أيام حياتنا تقريبًا. إذن، كيف يمكننا أن نمنع تحول مناقشة لبقة إلى جدل عدوانى؟ فى النهاية، يجب عليك تقدير الاعتماد المتبادل أكثر من الاستقلالية، ويجب عليك أن تفهم أن التفاوض الذى يتسم بمراعاة الآخرين، هو أكثر فاعلية على المدى الطويل من شن حملة شعواء من الجدال الذى لا طائل منه.

ولقد أثبت أحد القادة فى قارة أمريكا الجنوبية جدارة هذا المبدأ رغم التناقضات الشخصية والتاريخية الكبيرة له. فبالنسبة لرجل ذاق مرارة الفقر، وقاد اتحاد العمال فى بلد لا يُعرف عنه الاهتمام بحقوق العمال، وشاهد زوجته وهى تموت فى الشهر الثامن من حملها، لأنهما لم يستطيعا توفير الرعاية الصحية اللازمة، وأسس حزبه السياسى، فمن الممكن أن يتوقع المرء أنه رجل محارب. ولكن "لويس إيناسيو لولا دى سيلفا" – الذى يدعوه الجميع "لولا" – تحدى التوقعات على جميع المستويات.

وقد صرح "لولا" فى حديث له مع أحد الصحفيين قائلًا: "كانت أمى تقول لى دائمًا إن الناس لا يستطيعون القتال إذا كان هناك شخص واحد لا يريد ذلك". وهكذا، لم يقاتل "لولا"، وهو أسلوب ساعده على أن يصبح رئيسًا للبرازيل، وأن يبقى فى هذا المنصب لمدة تقترب من العشر سنوات. وعندما خسر حزبه الاشتراكى الناشئ حديثًا الانتخابات – عامًا بعد عام – قام "لولا" بالتحالف مع أحد أحزاب اليمين، وتودد إلى رجال الأعمال – رغم أهدافه الاجتماعية، وعندما أصبح رئيسًا بسبب وعد قطعه على نفسه بمنح الأولوية للفقراء، قام بإنشاء تحالفات مع الطبقة العليا الضخمة والثرية من أجل التركيز على تنمية الاقتصاد.

يقول "لولا": "إننى أعتبر نفسى مفاوضًا. فإذا أردنا السلام والديمقراطية، فيجب علينا أن نتحلى بالصبر، وأن نقوم بالمزيد من التفاوض". ولقد ساعدت قدرة "لولا" على الصبر والتفاوض فى تحقيق أشياء رائعة خلال فترة توليه الرئاسة. وعبر بناء التحالفات داخل البرازيل وخارجها على المستوى الدولى،

استطاع "لولا" أن يشرع برامج اجتماعية أسهمت في انتشال أكثر من ٢٠ مليون شخص من دائرة الفقر إلى الطبقة المتوسطة، مع خلق فترة من النمو والاستقرار الاقتصادى القوى، وفى بلد يشتهر بالفروق الشاسعة ما بين الغنى والفقير، فإن مهارات "لولا" فى التعامل مع الآخرين وضعت البرازيل على مسار تغيير هذا التفاوت التاريخى.[٥]

لقد تعرض مفهوم التواصل إلى الكثير من سوء التفسير كما توضح ذلك إخصائية السلوكيات المؤسسية، "إيستر جيليز"، قائلة: "لقد وصلنا إلى الاعتقاد بأن الأمر كله يدور حول توصيل الرسالة، وعندما لا نحسن القيام به، فإننا نخسر عادة جميع الإمكانيات المحتملة التى يمكننا الفوز بها عبر تفاعلاتنا مع بعضنا".[٦]

وهى تُذكر المديرين التنفيذيين وموظفى شركات العملاء المتعاملين معها - مثل شركة "توينتث سينشرى فوكس"، وشركة "ليو بورنيت"، وشركة "هاربو" - بأن هناك سببًا مهمًا لكل أساليب التنمية الشخصية التى تنبع من الاستماع إلى صوت الحكمة الداخلى لديك. وعلى حد قول "جيليز"، فإنه يوجد بداخلنا جميعًا: "قبو يتضمن فهمًا أفضل للذات، ومعرفة أكبر، وأفكارًا أعظم، ويحدث التوتر والصراع عندما تقوم أنت - أو من معك - برفض فكرة أن الآخرين أيضًا يتمتعون بالحكمة الداخلية التى يجب الاستماع إليها".

إذن، كيف نقوم ببناء ممارسات تعمل على تجنب الجدال؟ انظر إلى الفائدة الوحيدة للعمل بشكل تبادلى.

تقول "جيليز": "يحدث هذا الأمر عندما تعترف بأن فرص الحصول على نتائج أفضل جراء التعامل مع الآخرين دائمًا ما تزداد عندما تلتقى خبراتك وأفكارك مع خبرات الآخرين وأفكارهم".

وبغض النظر عن مدى قدرتك على التعبير أو الإقناع، فإن هذا لا يحدث عندما يتفوق شخص على الآخر، إنه يحدث عندما تكون النتيجة النهائية للتوتر عبارة عن اتساع النطاق المشترك للأفكار والنمو الشخصى، وإذا أمكنك أن ترى تفاعلاتك بوضوح - رغم التوترات والصراعات - فستقل الأمور التى من الممكن أن تعجز عن تحقيقها عند التعاون مع الآخرين.

تقول "جيليز" مؤكدة: "إننا جميعًا نعلم كيفية جذب الانتباه إلينا، ولكن القليلين منا هم من يعرفون كيفية جذب الانتباه واكتساب الاحترام فى الوقت نفسه". كن مميزًا وكن واحدًا من هؤلاء الذين يتجنبون الجدال ويسارع إليهم معظم الناس بكل ما أوتوا من قوة.

٢

لا تقل أبدًا: "أنت مخطئ"

غالبًا ما توجد أفضل الحلول، وأكثر القرارات حكمة، وأكثر الأفكار تألقًا خارج إطار ما يحضره أحد الأطراف إلى المائدة، ورغم ذلك، فإننا نجد أنه من السهل علينا أن نصف أى شخص آخر بأنه مخطئ، وهذا غالبًا قبل أن نأخذ الوقت الكافى لكى نفكر فيما يقوله.

وعندما نعتقد أن شخصًا ما مخطئ، تصبح هناك طريقة واحدة فقط تضمن بها الوصول لنهاية لا تحسد عليها لأى تفاعل، ولأى فرصة للترابط أو التعاون الهادف، وهى تتمثل فى إخبار الشخص الآخر بأننا نعتقد بأنه مخطئ.

كتب "ديباك مالوترا" - أستاذ جامعى فى كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، والمؤلف المشارك لكتاب *Negotiation Genius* - فى مقال افتتاحى بموقع Forbes.com، قارن فيه النقاش الدائر حول حصص إيرادات الاتحاد الوطنى لكرة القدم الأمريكية (NFL) فى عام ٢٠١١، مع النقاش نفسه الذى دار بين المالكين واللاعبين فى الدورى الأمريكى للهوكى (NHL) فى موسم ٢٠٠٤-٢٠٠٥ فقال: "إن الأشخاص الذين ينسون تجارب الماضى يحكمون على أنفسهم بتكرار أخطائه، وربما يتساوى معهم أيضًا الأشخاص الذين يتعلمون الدروس الخاطئة من الماضى".

وفى كلتا الحالتين، كان المالكون المهتمون بارتفاع النفقات، يطلبون من اللاعبين قبول حصة أقل من إيرادات الدورى، وفى كلتا الحالتين، كان اللاعبون يرفضون طلب الملاك، ويطلبون رؤية ما يثبت وجود ارتفاع فى النفقات، وفى كلتا الحالتين، كان الملاك يرفضون أصلًا إقامة الدليل على مزاعمهم، وفى الدورى الأمريكى للهوكى (NHL)، أصبح الموقف كئيبًا، فكل طرف من الاثنين، كان لا يتراجع عن موقفه. يقول "مالوترا" مفسرًا: "لقد انتشر الاتهام المتبادل بالطمع. وبسبب عدم القدرة على رأب الصدع حتى بعد شهور من انتهاء صلاحية...اتفاقية التفاوض الجماعى، قامت إدارة الدورى الأمريكى للهوكى (NHL) فى النهاية بإلغاء الموسم، وكانت النتيجة خسارة إيرادات تقدر بمليارى دولار أمريكى".

هل كانت تلك النتيجة حتمية؟ طبقًا لـ "مالوترا"، فقد كان من الممكن تجنب ما حدث لو فهم الجانبان المشكلة الأساسية للعلاقات البشرية التى تكمن فى قلب هذا الأمر. فيقول: "لقد خسر كلا الجانبين الموسم، لأن الملاك كانوا يرفضون الاعتراف بأن لدى اللاعبين مخاوف مشروعة، وعندما نظروا إلى اللاعبين على أنهم أشخاص يتسمون بالطمع، وليس أشخاصًا يشعرون بعدم الثقة، انتهج الملاك الإستراتيجية الخاطئة - العناد بدلًا من الشفافية - بشكل أطول من اللازم".

لقد وقع هذا الجدال فى فخ "إننى على صواب، وأنت مخطئ"، لأن كلا الطرفين لم يفكر فى البديل: وهو أنه ربما كان الاثنان على صواب. وهذا درس مهم هنا. يقول "مالوترا" مستنتجًا: "تؤتى المفاوضات ثمارها عندما يقر كل طرف بأن لدى الطرف الآخر مخاوف مشروعة، وفى حالة الدورى الأمريكى للهوكى (NHL)، كان يجب على كلا الطرفين - الملاك واللاعبين - تبنى وجهة نظر أكثر تنوعًا على مائدة المفاوضات - وإلا قام المشجعون فى جميع أنحاء أمريكا بشىء آخر بدلًا من مشاهدة مباريات كرة القدم الأمريكية للمحترفين فى الخريف التالى".[١]

إن الفروق الدقيقة تعد مفهومًا مهمًا يجب تذكره وسط الخلافات، وفى معظم حالات الجدال، تكون اختلافاتنا مع الآخرين أكثر دقة مما نسمح

لأنفسنا برؤيته، فمن السهل علينا أن نتعامل مع التنافر على أنه هوة عميقة لا يمكن عبورها - ويصبح القرار الوحيد وقتها هو أن يقوم أحد الأطراف بالقفز (أو يتعرض للدفع) من على الجرف، بحيث يبقى الطرف الآخر وحيدًا، وهذا أمر يبتعد عن الحقيقة تمامًا. ينصح "المهاتما غاندى" قائلًا: "إن الصداقة التى تصر على الاتفاق على كل الأمور لا تستحق أن تحمل هذا الاسم، إنما الصداقة الحقة هى التى تقوم دومًا بالحفاظ على مكانة الاختلافات الصادقة مهما كانت درجتها".[٢] والحقيقة هى أن الاختلاف كثيرًا ما يكون مجرد صدع صغير يمكننا تجاوزه بكل سهولة إذا حضرنا إلى مائدة المفاوضات بعقول أكثر تفتحًا.

وقد فسرت إخصائية السلوكيات المؤسسية "إستير جيليز" الأمر فى مقابلة أجريت معها مؤخرًا، فقالت: "إننا نتحدث لأننا نعرف شيئًا ما، أو نعتقد أننا نعرف شيئًا ما، أو يحدث هذا فى مكان العمل، لأنه يكون هناك توقع بأننا "يجب" أن نكون على علم بشىء ما".[٣] ويميل هذا التوقع بالمعرفة إلى العمل فى غير صالحنا فى تفاعلاتنا، لأنه يتسبب فى إغلاق عقولنا أمام الاحتمالات الموجودة خارج نطاق معرفتنا التى نحضرها معنا إلى مائدة المفاوضات. إننا نبدأ التفاعل مع الآخرين بينما نؤيد فكرة معينة فى عقولنا، وإذا لم نجد تأييدًا من الطرف الآخر، فإننا نقضى بقية التفاعل فى محاولة إما تفنيد تقييم الطرف الآخر، أو انتقاد حقه فى التقييم من الأساس. وتصبح نتيجة هذا التعاون - أو الاحتمال الأكبر - هى الخسارة. وإذا كان هذا هو أسلوبك، فإنك نادرًا ما ستحقق التقدم فى علاقاتك مع الآخرين.

وترى "جيليز" أن كل الطرق الفعالة لحل المشكلات، والتعاون، وتسوية النزاعات تبدأ بإفراغ العقل تمامًا - من الأمور التى نعرفها أو التى نعتقد أننا ينبغى أن نكون على علم بها.

تعترف "جيليز" قائلة: "من الممكن أن يبدو هذا الأمر غير طبيعى للغاية، لأننا تدربنا على إظهار ما نفكر فيه وعلى استعراض معرفتنا وذكائنا - فإننا نتكلم لأننا نفكر"، ورغم ذلك، فعندما نتعامل مع الحديث بعقلية فارغة من أية أفكار مسبقة، فإننا نتخذ أسلوبًا أكثر تواضعًا وصدقًا. وهكذا، فإننا

نقر باحتمال أننا ربما لا نكون على علم بكل الحقائق، وأننا ربما نكون - فى الحقيقة - لسنا الوحيدين الذين على صواب، ولكن الأفضل من ذلك هو أننا نخلق فرصًا للتعاون الهادف - تبديد المعتقدات، والأفكار، والخبرات وإعادة صياغتها لتصبح شيئًا أعظم بكثير من مجموع الطرفين.

إن النظرية القائلة بأننا ربما لا نكون الوحيدين الذين على صواب، وأننا ربما نكون على خطأ، غالبًا ما تصف ما يحدث بالفعل، ولكن يبدو أننا نكره الاعتراف بذلك. فلماذا يحدث ذلك؟

كثيرًا ما يحدث هذا لأننا نمنح الانتصار الشخصى قيمة أكبر من إمكانية التعاون، ولكن عندما نقوم بذلك، فإننا لا نعوق تقدم العلاقة فحسب، بل إننا نغامر بتدمير فرص تحقيق تقدم أكبر مما كنا نفكر فيه فى الأساس، فإننا نتوقع الحصول على أقل القليل، عندما نسعى - فى خضم الخلاف - إلى الخروج فائزين بغض النظر عن الطرف الآخر.

تشاركنا "جيليز" القصة التالية من خلال خبرتها مع تكتل من الشركات المعروفة فى مجال الإعلام، تسببت استجابتها السريعة لكارثة قومية فى أعقاب صراعات داخلية.

لقد رن هاتفها الخلوى فى منتصف الليل - لقد كان رئيس تكتل من الشركات المعروفة فى مجال الإعلام، لقد كان الرجل يحتاج إلى "جيليز" فى تيسير أحد الاجتماعات كأول شىء فى الصباح للتعامل مع أحد أنظمة تجميع الكوارث.

لقد كان الرئيس يشير إلى مأساة إعصار كاترينا. ففى أعقاب أحد أسوأ الكوارث الطبيعية التى اجتاحت الولايات المتحدة الأمريكية، أسرعت الشركة بتوزيع ٩٠ ٪ من موظفيها فى مناطق مختلفة من ساحل خليج المكسيك. ولم تكن هناك خطة أو إستراتيجية معينة، بل كانت هناك فقط بعض التعليمات العامة بالرجوع بأهم الأخبار، وعندئذ، بعد مرور أسبوعين، عادت الفرق إلى استئناف العمل على نتائج مفككة للغاية.

يقول الرئيس مفسرًا: "إن لدىَّ أربع فرق يتقاتلون فيما بينهم حول التغطية التى يجب أن تحظى بالأولوية. وأخوض حاليًا نزاعًا قانونيًّا مع الإنتاج يدور

حول الانتظار من أجل التدقيق والفحص المناسبين، وقد دخلت فى نزاع محاسبى مع الجميع بسبب توزيع النفقات الضخمة للأمر برمته". ثم صمت الرجل قليلًا، ثم مضى ليخبرها بما تكلفه الأمر: "لقد تكلف أكثر من أى إنتاج سابق بمقدار ست مرات".

وأخبر الرئيس "جيليز" بأن دورها هو مقابلة كل فرق القيادة المتنازعة، ومساعدتهم على التحدث والاتفاق فيما بينهم.

وكانت "جيليز" تعرف بالضبط ما يجب عليها القيام به.

وفى صباح اليوم التالى، عندما جلست فى قاعة المحاضرات التى تقرر أن يعقد فيها الاجتماع، شاهدت مشهدًا مألوفًا للغاية: دخل كل مدير تنفيذى وكل واحد من كبار الموظفين إلى القاعة وهو يحمل مجازيًّا، حجة - حجة سوف يعلنونها لكى يفوزوا بالنقاش، وبينما كان الجميع يستقرون فى أماكنهم، سارعت "جيليز" إلى تقديم دعوة.

فقالت: "إننى أود من كل شخص أن يأخذ بعض الوقت، ويطرح على نفسه هذا السؤال: "ما الذى كان يمكننى القيام به بشكل مختلف خلال هذه المهمة لمساعدة الأقسام الأخرى على تحقيق النجاح؟"".

وتعتقد "جيليز" أنها سمعت فى عقلها سلسلة من الأصوات المكتومة عندما ألقى الجميع بحججهم على الأرض، وأرهف الجميع السمع فى جميع أنحاء الغرفة، عندما تبادل قادة الفرق - واحدًا تلو الآخر - أفكارًا على شاكلة "فى المستقبل، يمكننا...".

وبدأ المدير المالى بالاقتراح بأن فرق الحسابات والإنتاج يمكنها وضع ميزانية مبدئية للمشروعات فى المستقبل.

ورد النائب التنفيذى لرئيس قسم الإنتاج بدوره: "إننا لا نمتلك الوقت للجلوس ووضع الميزانيات عندما يظهر أحد الأخبار المهمة".

وعندئذ تدخلت "جيليز" بسؤال قائلة: "هل تستطيع أن تفهم سبب اقتراح مدير الحسابات لهذا الإجراء؟".

فأجاب النائب التنفيذى لرئيس قسم الإنتاج: "حتى لا نبالغ فى النفقات".

فأضافت "جيليز": "إن قسم الحسابات يقوم بوظيفة مهمة من أجل بقاء هذه الشركة، وهى لا تقل فى أهميتها عن الإنتاج". وعندئذ سألت كلًا من المدير المالى والنائب التنفيذى لرئيس قسم الإنتاج: هل بإمكان قسميكما أن يتعاونا معًا على وضع ميزانية مبدئية للمهام الأسبوعية، وميزانية أخرى للأخبار العاجلة مع وضع حد أعلى متحرك يعتمد على حجم الكارثة؟".

أومأ كلاهما فى إشارة على الموافقة، واستمرت عملية الوساطة.

وأشار رئيس الإدارة القانونية بالشركة إلى أن إدارته تستطيع تقديم وثيقة بـ "أكثر مشكلات التدقيق شيوعًا"، حتى يعرف العاملون فى الإنتاج مسبقًا كيفية تجنب عمليات التدقيق الطويلة.

ونظرت "جيليز" إلى النائب التنفيذى لرئيس قسم الإنتاج، الذى أومأ برأسه موافقًا، وقال: "سيكون هذا الإجراء مفيدًا للغاية".

وأجاب رئيس الإدارة القانونية: "اتفقنا".

واستمر الاجتماع على هذا النحو، بل إنه مضى بعيدًا فى تناول تفاصيل العناصر المقترحة التى تضمنت الميزانيات والوثائق. وخلال ثلاثين دقيقة، اتفق جميع من فى الحجرة على الحلول المقترحة، ولقد تم تأجيل الاجتماع بصورة رسمية إلى وقت آخر، ثم حدث أمر ربما يكون أكثر الأمور التى حدثت إثارة للدهشة: ظل العديد من المديرين التنفيذيين والعاملين معهم فى الاجتماع من أجل الاستفادة من القوة الدافعة للتعاون.

وبينما كانت "جيليز" تهم بحمل حقيبتها من أجل المغادرة، اقترب منها الرئيس، وقال مؤكدًا: "طوال خمسة وعشرين عامًا، لم أحضر أبدًا اجتماعًا مثل هذا يقوم فيه معظم الحضور بالاستماع أكثر من التحدث".

ومع تقمص روح كل الفنانين العظام الذين يبدأون العمل بورقة خالية، أو لوحة زيتية بيضاء، أو قطعة من الطين، يجب علينا أن ندخل كل النقاشات والمفاوضات بعقول متفتحة لما يمكن أن نكتشفه أو ننتجه معًا، وعندها فقط، يمكننا الاستفادة من الإمكانيات والفرص الحقيقية لحسن التعامل مع الآخرين.

فى السادس والعشرين من شهر يونيو لعام ٢٠٠٠، فى القاعة الشرقية من البيت الأبيض، فى المكان الذى اعتاد فيه "تيدى روزفيلت" التدرب على الملاكمة، والذى أقامت فيه "إيمى كارتر" حفلة تخرجها فى المدرسة الثانوية، والذى خيم فيه "لويس" و"كلارك" ذات مرة، أعلن الرئيس الأمريكى "بيل كلينتون" عن اكتمال أول دراسة مسحية للجينات البشرية كاملة قائلًا: "إن البشرية على وشك اكتساب قوة جديدة هائلة للعلاج".[٤]

وبجوار الرئيس "كلينتون"، كان يقف الطبيب "فرانسيس كولينز"، وهو عالم شهير فى علم الجينات الوراثية، ورئيس مشروع الجينات البشرية، ولقد قاد "فرانسيس" - لمدة سبع سنوات - فريقًا دوليًّا يضم أكثر من ألف عالم فيما أطلقت عليه الصحفية "جيه. مادلين ناش" فى صحيفة *"تايم"*، "تحدى القيام بإنجاز تقنى صنفه الكثير بأنه يصل فى أهميته إلى أهمية انشطار النواة، وهبوط الإنسان على القمر. وقال "كولينز" فى هذا الوقت: "هناك مشروع واحد للجينات البشرية، وسوف يحدث هذا المشروع مرة واحدة فقط. وفرصة اعتلاء قمة هذا المشروع وإضفاء لمستى الخاصة عليه تزيد عما كنت أستطيع تخيله".[٥]

لقد اضطر "كولينز" إلى القيام بهذا المشروع فى ظل منافسة مع زميل سابق مما جعله أكثر إثارة وتشويقًا.

ففى مايو من عام ١٩٩٨، بعد خمس سنوات من موافقة "كولينز" على قيادة هذا المشروع، أعلن "كريج فينتر" - عالم بيولوجى متحمس فى معاهد الصحة الوطنية الأمريكية (NIH)، وكان ضمن العلماء الكثيرين الذين كانوا يكرسون جهودهم لبلورة فكرة الاستفادة من الجينات الوراثية فى الشفاء من الأمراض - أنه كان ينشئ شركة لتسبق مشروع "كولينز" بأربع سنوات.

وكان "السباق" بين "كولينز" و "فينتر" مادة خصبة لوسائل الإعلام. وكان الأمر المحورى فى التعليقات الجارية يتمثل فى الاختلاف الشديد بين شخصية الرجلين - فأحدهما متهور، والآخر متحفظ، ولم يكن هناك أمام

"كولينز" - المتحفظ - خيار سوى المنافسة، وكان هذا يعنى تحفيز علماء من ست دول، والعديد من الوكالات الحكومية، والكثير من المعامل الجامعية، على العمل معًا من أجل تحقيق الصالح العام وليس تحقيق مجد شخصى.

ولذا فقد كان الأمر أكثر روعة عندما قام "فرانسيس كولينز" بتقديم "كريج فينتر" فى القاعة الشرقية فى ذلك اليوم على النحو التالى: "إنه متحدث فصيح، ومحفز، ولا يرضى عن نفسه أبدًا، وقد استهل طريقة جديدة للتفكير فى علم الأحياء....إنه لمن دواعى الشرف والسعادة أن أدعوه لكى يخبركم عن أهم إنجازاته".

لقد اختار "كولينز" طريق التعاون والشراكة، وقاوم إغراء الادعاء بأن "فينتر" على خطأ، وفى الحقيقة، فقد رآه مختلفًا فحسب؛ ولكن هذا الاختلاف لم يكن يعنى بالضرورة أنه معارض أو معاند، وبينما يعترف "كولينز" بأنهما شخصان "مختلفان ... يرتبطان بطريقة مختلفة"، تشير "ناش"، الصحفية بصحيفة *"تايمز"*، إلى أن "كولينز يقول الآن إنه ينظر إلى "فينتر" على أنه يحفز على العمل بطريقة إيجابية للغاية"".

إن لب التأكيد على أن الآخرين مخطئون يمثل بالفعل اعترافًا غير معلن بأننا لا نرغب فى التعرض للرفض، وتماشيًا مع روح عدم تخطئة أنفسنا فإننا نسقط هذا الدور على الآخرين، ولولا وجود تذكير لماح وواضح، لسقط "ديل كارنيجى" نفسه ضحية لهذه الاستجابة غير المرغوب فيها.

بعد نهاية الحرب العالمية الأولى بفترة قصيرة، كان "ديل كارنيجى" مدير أعمال السير "روس سميث"، وخلال الحرب، كان السير "روس" هو الورقة الأسترالية الرابحة فى الحرب، وبعد إقرار السلام بفترة قصيرة، فاجأ العالم بالطيران حول نصف العالم فى ثلاثين يومًا، ولم يكن هناك من حاول القيام بمثل هذا العمل الفذ من قبل. لقد تسبب فى حدوث ضجة هائلة، وقد كافأته الحكومة الأسترالية بخمسين ألف دولار، ومنحه ملك إنجلترا لقب فارس، وأصبح محور حديث العالم لفترة من الوقت.

وذات ليلة، كان "كارنيجى" يحضر مأدبة عشاء أقيمت على شرف السير "روس"، وأثناء العشاء، روى الرجل الذى كان يجلس بجوار "كارنيجى" قصة

هزلية تنتهى باقتباس يقول: "وهذا جدير بأن يعلمنا بأن هناك قوة خارجية تشكل مصيرنا وأهدافنا، رغم كل ما نخطط له وندبره".

وذكر الراوى أن هذا الاقتباس من أحد الكتب الدينية. لقد كان الرجل مخطئًا، وكان "كارنيجى" يعلم ذلك حق المعرفة. وباعتراف "كارنيجى" نفسه، فقد نصب نفسه لجنة غير مدعوة، وغير مرحب بها، من رجل واحد لكى يصحح ما قاله الراوى.

وظل الرجل الآخر مصرًّا على موقفه، وقال: "من "شكسبير"؟ هذا سخيف! هذا الاقتباس من أحد الكتب الدينية، أنا متأكد من هذا".

وكان "فرانك جاموند" - صديق قديم لـ "كارنيجى" - يجلس على يساره. وكان "جاموند" قد قضى سنوات عديدة فى دراسة "شكسبير". ولذلك، اتفق كل من الراوى و "كارنيجى" على سؤال الخبير فى الأمر.

استمع السيد "جاموند"، ولكز "كارنيجى" من تحت المنضدة، ثم قال: ""ديل"، أنت مخطئ. إن هذا السيد المحترم على صواب، إن هذا الاقتباس من أحد الكتب الدينية".

وفى طريق عودتهما إلى المنزل فى هذه الليلة، قال "كارنيجى" لـ "جاموند": ""فرانك"، لقد كنت تعلم أن هذا الاقتباس من "شكسبير"".

فأجابه "جاموند": "بالطبع، من مسرحية هاملت، الفصل الخامس، المشهد الثانى، ولكننا كنا ضيوفًا فى مناسبة احتفالية عزيزى "ديل". لماذا تحاول إثبات خطأ الرجل؟ هل سيؤدى هذا إلى جعله يحبك؟ لماذا لا تتركه يحفظ ماء وجهه؟ إنه لم يطلب رأيك، إنه لا يريده، عليك أن تتجنب دائمًا اتخاذ مواقف حادة ومتعنتة".

لقد تعلم "كارنيجى" من هذا الموقف درسًا لم ينسه أبدًا.

إن إخبار الناس بأنهم مخطئون سيؤدى إلى تحويلهم إلى أعداء لك فحسب، فقليلون هم الأشخاص الذين يستجيبون بشكل منطقى عندما يتم إخبارهم بأنهم مخطئون؛ وكثيرون هم الأشخاص الذين يستجيبون بشكل عاطفى ودفاعى عندما تشكك فى آرائهم، يجب عليك ألا تكتفى بتجنب القول: "أنت مخطئ". فمن الممكن أن تخبر الناس بأنهم مخطئون من خلال

نظرة، أو لهجة فى الحديث، أو إيماءة، ولذلك يجب عليك أن تحذر إصدار أو إظهار الأحكام بكل الطرق التى تتواصل بها، وإذا أردت أن تثبت شيئًا، فلا تزعج ولا تجرح أى شخص جراء هذا.

ومن السهل أن نسمح لنبرة معينة بأن تتسلل إلى أساليب تواصلنا عبر الإنترنت، وهى نبرة تخبر الشخص الآخر بأنه مخطئ، وفى بعض الأوقات، لا ندرك وجود هذه النبرة إلى أن نقرأ ما كتبناه فى وقت لاحق. إننا نعتقد بأننا نتحلى بالدبلوماسية، ولكن كل كلمة تُقدم فى غياب التعبيرات الواضحة أو نبرة الصوت الهادئة، عادة ما تحمل الإدانة. وهذا هو أحد الأسباب التى تجعل المواجهة الشخصية أفضل أساليب تسوية النزاعات.

وبدلًا من تقديم جدال مبتور عبر البريد الإلكترونى، أو الرسائل النصية الفورية، أو موقع تويتر، عليك بخلق بيئة للحوار تتسم بمزيد من الاحترام، والتراضى، ثم قدم وجهة نظرك بعقل متفتح. ورغم احتمال أن تكون على صواب، وأن يكون الشخص الآخر مخطئًا، فليس هناك منطق فى الانتقاص من ذوات الآخرين، أو التسبب فى إفساد العلاقات بصورة دائمة. إذا تذكرت الأشخاص الذين يصرون بعناد على أنك مخطئ، فكن متأكدًا من أن الآخرين سوف يتذكرونك بهذه الطريقة السلبية نفسها إذا اخترت أن تحول التفاعل معهم إلى فرصة لتلقينهم درسًا معينًا بدلًا من الاستفادة منها كفرصة لتقوية العلاقات.

عليك اللجوء دائمًا إلى الدبلوماسية. وعليك الاعتراف بأنك ربما تكون مخطئًا، والتسليم بأن الشخص الآخر ربما يكون محقًّا. أظهر الاستعداد للتوافق، واطرح أسئلة، وفوق كل هذا، تناول الموقف من وجهة نظر الطرف الآخر، وأظهر له الاحترام.

إن مثل هذا الأسلوب المتواضع يؤدى إلى بناء العلاقات والألفة، وتحقيق نتائج غير متوقعة.

٣

اعترف بالأخطاء بسرعة وبشكل لا يقبل الجدل

إن التعبير الشائع الذى يقل قليلًا عن عبارة "لقد دفعت المال بالفعل، ولكن الشيك لا يزال فى البريد" هو "لقد أفسد الحكم الأمور". فرغم تنوع الرياضات واختلاف الظروف، فإن الحكام عادة ما يرتكبون الأخطاء. وأحيانًا تكون العواقب وخيمة، فهناك بعض النتائج التى ذاع صيتها فى جميع أنحاء العالم حتى أصبح لها ألقاب خاصة.

خذ هدف "يد السماء"، على سبيل المثال فى الدور ربع النهائى لبطولة كأس العالم لكرة القدم فى عام ١٩٨٦، كانت نتيجة مباراة الأرجنتين وإنجلترا هى التعادل بدون أهداف، عندما قفز كابتن فريق الأرجنتين وقتها - "دييجو مارادونا" - أعلى من حارس المرمى "بيتر شيلتون"، ولكم الكرة داخل الشباك، ولم ير الحكم التونسى "على بن ناصر" لمسة اليد، واحتسب هدفًا صحيحًا.

وهناك أيضًا "جيفرى ماير". فى عام ١٩٩٦، فى دورى البيسبول الأمريكى، تقدم فريق "أوريولز" على فريق "يانكيز" ٤ -٣، فى نهاية الشوط الثامن، عندما ضرب "ديريك جيتر" - من فريق اليانكيز - كرة طائرة طويلة إلى الجناح الأيمن، ومد "ماير" - الذى كان يبلغ اثنى عشر عامًا وقتها

- يده فوق الحائط والتقط الكرة، مما منع لاعب "أوريولز" الأيمن - "تونى تاراسكو" - من لعب الكرة، ولكن الحكم "ريتش جاريكا"، أعلن على نحو خاطئ احتساب نقطة لفريق اليانكيز، بدلًا من أن يُخرج اللاعب الضارب من الملعب أو يحتسب لعبة مزدوجة، وهكذا تقدم فريق اليانكيز وفاز بالمباراة.

إضافة إلى هذه الحوادث، هناك آلاف الأخطاء الأخرى التى تجعل من غضب الجماهير على الحكام أمرًا مبررًا إلى حد ما. بالطبع، نحن نتعاطف مع فرقنا؛ ولكن الحكام بشر فى النهاية، ويمكننا أن نتفهم حدوث الأخطاء. ورغم ذلك، فإن السبب فى استمرار الشعور بالغضب هو عجز أو عزوف الحكام عن الاعتراف بأخطائهم.

وهذا ما جعل أحد أسوأ أخطاء الحكام مثالًا رائعًا للغاية - ومعوضًا فى النهاية عما حدث.

لقد أُطلق على هذا المثال لقب "السرقة المثالية للمباراة". منذ عام ١٩٠٠ - البداية المعروفة عامة للعصر الحديث لكرة البيسبول - لُعب ما يقرب من أربعمائة ألف مباراة فى الولايات المتحدة الأمريكية وحدها، وخلال هذه الفترة، يمثل رقم ثمانية عشر عدد المرات التى قام فيها أحد الرماة بإرسال مثالى، وإخراج كل ضارب من الفريق الآخر بالترتيب دون أن يتخلى عن دفع الضارب إلى الذهاب إلى القاعدة الأولى بعد الفشل فى ضرب الكرة أربع مرات، أو التخلى عن أية ضربة، وبدون أن يضع رفاقه فى اللعب مهاجمًا على القاعدة من الممكن أن يقوم بارتكاب خطأ. وعلى سبيل التوضيح، فإن فرص لعب مباراة مثالية فى كرة البيسبول (وهو ما يحدث بمعدل مباراة فى كل عشرين ألف مباراة) تقل كثيرًا عن فرص إصابتك بصاعقة رعدية طوال حياتك.[١]

ولكن هناك مباراة مثالية أداها رامى فريق "ديترويت تايجرز" اللاعب "أرماندو جالاراجا"، فى إحدى أمسيات أوائل شهر يونيو من عام ٢٠١٠. لقد سجل "جالاراجا" ستة وعشرين خروجًا متتاليًا للاعبى الفريق الآخر، وتسبب فى قيام الضاربين بسبع وعشرين ضربة أرضية ضعيفة إلى رجل القاعدة الأول، وكانت هناك مشكلة واحدة: قام الحكم - "جيم جويس" - برفع ذراعيه على امتدادهما، وصاح قائلًا: "خطأ أمان!".

لقد ضاعت المباراة المثالية لـ "جالاراجا" بسبب أحد أفظع الأخطاء فى تاريخ الرياضة.

ولكن هنا تأخذ الأمور منعطفًا غير متوقع تمامًا، وربما يكون هذا الجزء هو أكثر أجزاء القصة استحقاقًا للذكر واتسامًا بالأهمية.

عندما عاد "جويس" إلى غرفة الملابس الخاصة بالحكام، شغل شريط المباراة، وشاهد اللعبة - مرة واحدة فقط، لقد رأى مدى سوء ما ارتكبه. ولكنه بدلًا من أن يدع الأمور تمضى فى صمت - مثلما يفعل الكثيرون من زملائه - اختار مسارًا مختلفًا تمامًا، لقد سار مباشرة إلى غرفة الملابس الخاصة بفريق "ديترويت تايجرز"، وطلب لقاء علنيًا مع "جالاراجا".

وبوجه أحمر كالدم، وبعينين مغرورقتين بالدموع، احتضن "جالاراجا"، واستطاع أن ينطق بكلمة واحدة فقط قبل أن ينهار فى موجة من البكاء: "آسف".

لقد اعتذر "جويس" بكل شجاعة وبلا أى تحفظات، وأدى قيامه بهذا الأمر إلى حدوث تغيير فى تاريخ الرياضة، لقد كانت هناك مباريات مثالية فى كرة البيسبول، ولكن هذه كانت أول مباراة تستحق الذكر بحق.

فهناك الكثير من الأشياء التى تنتشر بيننا - الولادة، والموت، وحياة مليئة بالأخطاء، والآثام، والحماقات. إننا جميعًا نعلم هذا، ونعلم أنه يمكن العفو عن الغالبية العظمى من أخطائنا رغم أنها قد تسبب الإحباط والجنون للآخرين على نحو مؤقت.

لماذا إذن، نمر بمثل هذا الوقت العصيب عند الاعتراف بها؟

لنأخذ "تايجر وودز" كمثال. إن حادث اصطدام سيارته فى ليلة أحد الأعياد خارج منزله قد أثار ما بدا أنه عدد لا نهاية له من الاتهامات والادعاءات التى تتناول علاقاته خارج إطار الحياة الزوجية، وحيثما تنطلق شائعة عن العلاقات الرومانسية فى أنحاء المدينة، حتى ولو على سبيل الثرثرة التى لا دليل عليها، تتسارع وسائل العصر الرقمى إلى نشرها، وتوجيه أصابع الاتهام، والحكم بالإدانة بين عشية وضحاها تقريبًا.

ماذا كان رد فعل "وودز"؟ لقد كان اعترافًا غامضًا معدًّا مسبقًا عن "مخالفاته"، والمطالبة باحترام خصوصيته، وسرعان ما انهار عالمه الاحترافى وعالمه الشخصى من حوله، وتخلت عنه زوجته، وعانت مهاراته فى لعبة الجولف كثيرًا.

هل كان من الممكن أن يسلك "وودز" طريقًا مختلفًا؟ بالطبع.

فى الأسابيع الأولى من انطلاق الأخبار العاجلة، قبل تداعيات إلغاء صفقات الرعاية، أو رحيل زوجة "وودز"، أشار خبراء العلاقات العامة إلى أن هناك أسلوبًا مختلفًا يمكنه إيقاف نزيف الخسائر سريعًا، وفى مقال بمجلة *"فوينكس بيزنس جورنال"*، استشهد الصحفى "مايك سونوكس" بـ "إيبى فينك" من شركة "إتش إم إيه" للعلاقات العامة قائلًا:

> لقد تحدثت "فينك" عن أن "وودز" ومعسكره اختارا الصمت على الوقوف أمام قصة يثيرها موقع "تى إم زد" ومجلة *"ناشونال إنكوايرار"*. لقد قالت "فينك": "فى ظل غياب أى شىء يصدر من "تايجر"، ستبحث وسائل الإعلام عن مصادر فى أماكن أخرى، وبعد أخبار اليوم، ربما يظهر الكثير من الأشخاص الذين يرغبون فى الإدلاء بدلوهم فى هذه القصة".
>
> ولقد تحدث "تروى كوردر" - مدير بوكالة "كريتيكال بابليك ريليشنز" فى مدينة فونيكس - عن ارتكاب معسكر "وودز" للعديد من الأخطاء التى تضمنت بشكل أساسى الكذب، والإصرار على الدفاع عن النفس وتبرئة الذات، وعدم الاستعداد للرد على تقارير الصحف الشعبية التى كانت الحقيقة تظهر فى بعض أجزائها.[٢]

لقد كان من الممكن أن يؤدى تقديم اعتذار مخلص وسريع على الملأ، إلى إعادته إلى أرض الواقع على النحو الصحيح، لقد كان يمثل رمزًا لا غبار عليه، وربما كان الاعتراف السريع والمؤكد سيؤدى إلى تنقية الأجواء، علاوة على التأكيد للجماهير بأن "وودز" مثلنا جميعًا، بشر معرض لارتكاب الأخطاء، وفوضوى - وهذه أشياء نعلمها جميعًا على أية حال، لقد كان من الممكن أن يساعده هذا الأمر على العودة سريعًا ليكون ضمن الشخصيات المفضلة لدى الآخرين.

ولقد أصدرت المديرة التنفيذية لشركة "ديجيتال رويالتى" - "إيمى مارتين" - ملاحظة فى ذلك الوقت تقول:

> كان يجدر بـ "وودز" أن يضفى اللمسة البشرية على علامته التجارية عن طريق وسائل الإعلام الاجتماعية، خاصة على موقع تويتر، وشرائط الفيديو المصورة الحقيقية. إن حضوره على موقع فيسبوك يحمل أسلوبًا ترويجيًّا لامعًا، مما يترك متابعيه ومعجبيه فى شوق لمعرفة ما يدرو خلف الكواليس....ولو كان قد أتاح الفرصة للناس لرؤية الإنسان الذى يوجد خلف شخصية النجم السوبر، لكان من الممكن أن تختلف التصورات والتوقعات تجاه الأحداث التى وقعت مؤخرًا.[٢]

وللأسف، لم يكن هذا هو الطريق الذى سلكه فريق "تايجرز" بعد أن غيرت الأحداث مسار مسيرته المهنية، وظلت الأقاويل والشائعات تنتشر لفترة طويلة قبل أن تهدأ الأمور، وهذا هو تأثير تجاهل هذا المبدأ فى العصر الرقمى. فالأخبار السيئة تنتشر بشكل أسرع من ذى قبل، وإذا ارتكبت خطأ، فمن الأفضل أن تتحكم فى انتشار الخبر. عليك بتنقية الأجواء بسرعة وبشكل مقنع.

ويتمثل أحد الأسباب التى تجعل من الاعتراف بالخطأ أمرًا صعبًا للغاية فى أننا نميل إلى نسيان الرسائل التى تحملها اعتذاراتنا، ولقد ازدادت خطورة هذا النسيان فى الوقت الحالى. وإذا اعترفنا بأخطائنا على الفور وبشكل قاطع، فإن هذا يشبه إصدار بيان صحفى فى صفحة كاملة يؤكد أننا نهتم بالفعل بالأشخاص الذين جرحناهم، وأننا نتحلى بالتواضع، وأننا نريد أن نضع الأمور فى نصابها الصحيح، ونادرًا ما يستمر الناس فى الشعور بالغضب والإحباط، عندما يرون أننا نتبع أسلوبًا مناسبًا فى تقديم أنفسنا وعرض موقفنا. إننا نسارع إلى الصفح عن الأشخاص الذين يبدون رغبتهم فى توضيح موقفهم على الفور.

وفى الوقت الحالى، يتخذ الرأى العام تجاه لاعب البيسبول "جايسون جيامبى" الذى اعترف على الفور، وهو يبكى، بتناول المنشطات، بعد أن

أصبحت الفضيحة محور الاهتمام، موقفًا مناقضًا لما اتخذه تجاه اللاعب السابق "مارك ماكجواير" الذى انتظر خمس سنوات حتى يعمل على تنقية الأجواء. فقد استعاد "جيامبى" حياته على نحو سريع إلى حد ما، وتميزت الجماهير بالكرم والإسراع إلى العفو عنه، بينما كان لدى "ماكجواير" بالتأكيد أسبابه التى تسببت فى تأخير تفسيره للأمر. ففى العديد من عقول المشجعين، كان "ماكجواير" يضع دائمًا حرف S باللون القرمزى على صدره (فى إشارة بأنه مثل سوبرمان). وبعد مرور نصف قرن من انتهاء مسيرته الحافلة بالنجومية، لا يزال بعيدًا جدًّا عن وضع اسمه بين المشاهير، وهو ما كان متوقعًا فى السابق.

إننا إذا اتخذنا من التحفظ والغموض أسلوبًا للتعامل مع أخطائنا، فإننا سنبدو وكأننا نصدر بيانًا صحفيًّا فى صفحة كاملة يقول: "إننى أرغب فى استعادة حياتى". ورغم أننا جميعًا نرغب فى استعادة حياتنا على ما كانت عليه قبل ارتكاب الأخطاء، فإنه يجب علينا بعد أن نرتكب الأخطاء بالفعل أن نتذكر أنه ليس هناك من سيغير الظروف سوانا. فليس من واجب الآخرين أن يعيدوا لنا الحياة التى حرمنا منها أنفسنا، فنحن فقط من يستطيع أن يعود بالحياة إلى سابق عهدها، ودائمًا ما يبدأ هذا بالاعتراف بأخطائنا سريعًا وبشكل حاسم.

والأمر الذى ننساه فى وقت أو آخر هو أن هناك درجة معينة من الرضا فى امتلاك شجاعة الاعتراف بأخطائنا. إن الاعتراف بالأخطاء لا يساعد على تنقية الأجواء والدفاع فحسب، بل إنه كثيرًا ما يساعد أيضًا على حل المشكلة التى تسبب فيها الخطأ على نحو أسرع.

كان "رونالد ريجان" يشتهر بلقب "المتواصل العظيم"؛ لأنه كان يستطيع الانتقال من موضع الدفاع الذى يتسم بالضعف إلى موضع قوة لا يمكن إنكاره من خلال إلقاء ملاحظة ساخرة أو دعابة مرحة.

ما هو أحد أساليبه المجربة والحقيقية؟ إنه التعود السلس على الاعتذار. فخلال إحدى المراحل الصعبة فى فترة توليه الرئاسة، سخر "ريجان" من البيت الأبيض، فقال: "إن يدنا اليمنى لا تعرف ما الذى تقوم به يدنا اليمنى البعيدة".[٤]

لقد كان "ريجان" يعلم أنه من السهل أن يتحمل إدانته لنفسه أكثر من تحمل الإدانة من الآخرين. فإذا كنا نعرف أننا سنتعرض للتوبيخ على أية حال، أليس من الأفضل أن نقوم بأفضل حركة قبل أن يقوم بها الشخص الآخر؟

وعندما ندرك أخطاءنا ونعترف بها، فإن استجابة الآخرين لهذه الأخطاء عادة ما تتسم بالعفو والكرم. وهكذا، يتقلص الخطأ سريعًا فى أعين الآخرين. أما عندما نتهرب من تحمل المسئولية أو نرفض الاعتراف بأخطائنا على الفور، فإننا نتسبب فى إثارة المزيد من غضب الأشخاص المحيطين بنا، ويبدو أن سوء التقدير يزداد من ناحية الخطورة والتأثير السلبى.

وفى الوقت الحاضر، فقد أتيحت لنا فرصة نشر اعتذاراتنا لكى يعرف جميع المشاركين أننا نرتكب الأخطاء وأننا نعتذر عن ذلك، إننا نخمد الآراء السلبية فى مهدها عند قيامنا بهذا التصرف، علاوة على ذلك، فإننا نكتسب الاحترام، لأن الاعتراف بأخطائنا على الملأ يتطلب منا التحلى بالشجاعة.

ويحتاج الأمر إلى الشجاعة أيضًا عندما نعترف بأخطائنا فى السر. تأمل حياتنا الأسرية، ما مدى صعوبة أن يعترف الأزواج والزوجات بأخطائهم لبعضهم؟ إن هذا يشبه أن يطعن المرء نفسه فى معدته؛ ولكن بغض النظر عن الخطأ الذى نرتكبه، فمن المهم أن نختار طريق التواضع، وأن نعتمد على قوة الصفح والتسامح.

كانت "آن" مديرة تنفيذية ناجحة فى مجال التمويل، وأمًا لثلاثة أطفال. وكخريجة حاصلة على مرتبة الشرف من إحدى الكليات العريقة، لم تواجه الفشل أبدًا فى أى شىء، ولقد تزوجت من فارس أحلامها، وفى إحدى الليالى خرجت مع بعض أصدقائها فى العمل عندما كانوا فى اجتماع خارج المدينة. وقد تناولت بعض الشراب مما أفقدها اتزانها.

وقررت المغادرة بصحبة أحد الأصدقاء، وفى المصعد ارتكبا خطأ شنيعًا.

لقد كان كل منهما متزوجًا، وكان كل منهما يحب زوجه؛ ولكن الشراب أوقعهما فى هذا الخطأ الفادح، ذهبت "آن" إلى الفراش وحدها، واستيقظت على كابوس خيانتها لزوجها، فارس أحلامها.

ولم تقل شيئًا لمدة ست سنوات، لقد ارتكبت خطأ واحتفظت به لنفسها.
ومرت السنون، وذكرى هذا الخطأ مخبأة فى خزانة عقلها وعاطفتها.
لقد كانت تعرف أنه إذا انكشف هذا السر، فسوف يكون هذا نهاية لحياتها كامرأة حصلت على كل شىء، وتحيا حياة مثالية.

وفى إحدى ليالى عطلة نهاية الأسبوع، أخبرت زوجها بكل شىء، نظر إليها زوجها، وبدأ فى البكاء. ومن بين جميع ردود الأفعال التى تخيلتها "آن"، لم يكن هذا الفعل من بينها.

وعلى مدار الأسابيع العديدة التالية، تحدث الاثنان مع بعضهما ومع أصدقائهما، ومع أحد رجال الدين. لقد كان زوجها يشعر بالحزن العميق، ومع كل دقيقة من حزنه، كان قلبها ينفطر كمدًا؛ ولكن كان هناك شىء آخر أصيب هو أيضًا - إنه قناع المثالية التى كانت ترتديه، وعندما علم أصدقاؤهما بما فعلته "آن"، ذهلت تمامًا مما حدث ولم يكن فى الحسبان - لقد تلقت من الآخرين الصفح والغفران.

لقد اكتشفت أن الحقيقة تمتلك بالفعل قوة تحريرها، إن خطأها لم يكن ليمر دون تبعات بالطبع، ولكن مع اعترافها بالخطأ والسعى وراء العفو، فتحت "آن" الباب أمام وجهة نظر مختلفة لحياتها، وجهة نظر شعرت فيها بالأمان لأنها إنسانة غير مثالية، ولو كانت "آن" قد منحت نفسها الفرصة قبل ست سنوات من هذا الاعتراف، لكان أفضل لها كثيرًا.

إن وجهة النظر هذه توجد لدينا جميعًا شريطة أن نمتلك الشجاعة الكافية لتفعيلها. فبإمكان أى شخص أحمق أن يدافع عن ارتكاب الأخطاء - ويقوم معظم الحمقى بذلك بالفعل - ولكن الاعتراف بأخطائك يضعك فوق القمة ويمنحك الإحساس بالبهجة.

فى نهاية عام ٢٠١٠، انخرط العاملون فى عالم الرياضة فى المناقشة المعتادة فى نهاية السنة حول الشخصية التى ستختارها مجلة "*سبورتس إليستوريتد*" "كأفضل رياضى فى العام"، ولقد ذهب هذا الشرف إلى لاعب الظهير الربعى فى فريق "نيو أورليانز سينتس" اللاعب "درو بريس" لقيادته

لفريقه الذى كان سيئ الحظ فيما مضى، نحو الفوز بكأس السوبر باول. لقد كان اختيارًا موفقًا.

ولكن "كريس هارى" - من موقع AOLnews.com - كان يعتقد أن هناك رجلين كان يجب أن يتشاركا الحصول على هذه الجائزة بدلًا من ذلك. فيقول: "إننى أرى أنه عند التحدث عن الروح الرياضية الحقيقية، فليس هناك ما يشبه نتائج ما حدث فى ليلة الثالث من يونيو". ومضى "هارى" فى سرد القصة المشهورة آنذاك عن المباراة المثالية التى ضاعت فى مهب الريح، وقال فى الختام:

> بعد مرور ١٦ ساعة تقريبًا، لعب فريقا "تايجرز" و "إنديانا" مرة أخرى، ولكن اللقاء المهم حدث قبل المباراة عندما تم اختيار "جالاراجا" للذهاب إلى منتصف الملعب لكى يسلم بطاقة تشكيل الفريق. لقد كان "جويس" ينتظره هناك، وقد تصافح الرجلان وتعانقا فى واحدة من أعظم لحظات الروح الرياضية - إلهامًا وعاطفية وإثارة للمشاعر - التى لم يشهدها عالم الرياضة من قبل، إنها لحظة تستحق أن نسترجعها مرات ومرات لكى تساعدنا على تعلم درس حول استحضار روح التفوق والكرامة عندما تساعد الظروف بسهولة - خاصة فى هذا الوقت والعصر - على إصدار رد فعل مختلف تمامًا.[٥]

أوه، يا إلهى، إن كلمة أو كلمتين تمتلكان قوة تغيير كل شىء: "آسف. أنا آسف".

٤

ابدأ بطريقة لطيفة

كتب خبير القيادة "جون سى. ماكسويل" فى كتابه الكلاسيكى *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*: "القادة الناجحون...دائمًا ما يأخذون زمام المبادرة". ثم يذكر موقفًا لم يكن البدء فيه بطريقة لطيفة أمرًا ضروريًّا فحسب، بل ويُوصى به بشدة أيضًا. عندما كان "ماكسويل" لا يزال شابًّا صغيرًا، تم تعيينه لكى يتولى القيادة فى دار عبادة تعانى المشكلات فى مدينة لانكستر، بولاية أوهايو، وتم إخباره بأن هناك رجلًا مخيفًا وضخمًا يدعى "جيم بوتز" كان هو القائد المنتخب فى دار العبادة، وكان أكثر الشخصيات تأثيرًا فى المؤسسة. كما تم إخباره بأن "جيم" يشتهر بسلوكيات خارجة على اللياقة، لدرجة أنه كان يقود دار العبادة فى بعض الأحيان نحو المسار الخاطئ.

كان أول ما فكر فيه "ماكسويل" هو ترتيب لقاء مع "جيم" فى مكتبه. لقد كان من الممكن أن تكون هذه لحظة مربكة أو حتى يُساء فهمها على نحو فظيع - فشاب مبتدئ يبلغ من العمر خمسة وعشرين عامًا يستدعى مسئولًا كبيرًا يبلغ من العمر خمسة وستين عامًا لمقابلته - ولكن "ماكسويل" استبعد هذه الفكرة على الفور. جلس "جيم"، وبدأ "ماكسويل" بحديث متواضع عن الموقف. لقد كان "جيم" هو الشخص المؤثر فى دار العبادة، وكان "ماكسويل" يريد العمل معه، وليس ضده. ولذلك، فقد اقترح "ماكسويل" أن

يتقابـلا مرة كل أسبوع على الغداء للتحدث عـن المشكلات واتخاذ القرارات معًا. قال "ماكسويل": "رغم أننى القائد هنا، فإننى لن أتخذ أى قرار يخص الناس بدون أن أناقشه معك أولًا. إننى أريد بالفعل العمل معك....فيمكننا أن نقوم بأشياء عظيمة معًا فى هذه الدار، ولكن القرار قرارك".

وبعد أن انتهى من كلامه، يوضح "ماكسويل" قائلًا: "لم ينبس "جيم" ببنت شفة، لقد نهض واقفًا، ومشى إلى الصالة، ووقف لكى يشرب من نبع الماء، وقد تبعته إلى الخارج وانتظرت، وبعد فترة طويلة، انتصب "جيم" واقفًا ودار بجسمه....وقد تمكنت من رؤية الدموع وهى تتساقط على وجنتيه، ثم احتضننى بقوة وقال: "يمكنك الاعتماد علىَّ، فأنا أقف بجانبك"".[1]

إن اللطف والمودة لا يجلبان سوى اللطف والمودة، ونحن كثيرًا ما نميل إلى الاتفاق مع أى شخص أو رؤية الأمور من وجهة نظره، عندما نحمل مشاعر الود نحوه. وعلى النقيض من ذلك، عندما نشعر بأن هناك شخصًا مشغولًا، أو فظًا، أو غير مهتم بمبادلتنا اللطف والمودة، فإننا نميل إلى مبادلته المشاعر الفظة نفسها. وهذه عقبة صعبة يجب التغلب عليها، سواء كنت قد التقيت هذا الشخص منذ فترة قصيرة، أو كنت تعرفه منذ فترة طويلة.

وعندما نبدى الاهتمام ببداية التفاعلات، فليس هناك أسلوب يضبط الإيقاع على نحو أكثر فاعلية من اللطف ودماثة الخلق، حتى لو كان الشخص الآخر مصدرًا للألم، أو الإحباط، أو الغضب. وترسل التحية الودودة رسالة مفادها: "إنك تستحق أن أقضى معك وقتى الثمين، فأنت قيم للغاية". وتحمل هذه الرسالة الرقيقة قوة هائلة - أكثر مما يتخيله الكثيرون منا.

فى كتابه *The Seven Arts of Change*، يروى المؤلف "ديفيد شانر" تجربة رائعة علمته القوة الهائلة للبدء بطريقة لطيفة.[2] حيث ساعده أحد أصدقائه القدامى على العمل لتدريس أحد الفنون القتالية اليابانية الحديثة ويعرف باسم "كاى آيكيدو" فى أكاديمية "أسبين - سنوماس" للفنون العسكرية، يقع على طريق "بيتكين كاونتى"، وهو مكان فى ولاية كلورادو نال شهرة فى عام ١٩٧٠، عندما ترشح الصحفى الأمريكى "هانتر إس. تومبسون" لمنصب العمدة، فى الحملة التى أطلق عليها اسم "Freak

Ticket"، التى كانت متجهة للعمل على إعادة تقنين تداول العقاقير على مستوى الاستخدام الشخصى، وتحويل أسفلت الشوارع إلى مروج خضراء، ومنع تشييد المبانى التى تحجب رؤية الجبال، وإعادة تسمية مدينة "أسبين" ليصبح اسمها "فات سيتى" (أى المدينة الخصبة)، وذلك لردع المستثمرين عن التلاعب فيها. وقد خسر "تومبسون" الانتخابات فى ذلك العام، ولكن آراءه مهدت الطريق أمام رجل آخر أقل إثارة للجدل، ولكنه كان على الدرجة نفسها من التجديد، لكى يصبح العمدة. كان هذا الرجل هو "ديك كيناست"، الذى كان إعلان حملته الانتخابية يستشهد برؤية "سيسيلا بوك" للقيم الاجتماعية والتى تقول: "إن الثقة هى خير اجتماعى يجب حمايته بقدر حرصنا نفسه على استنشاق الهواء وشرب الماء".[٢]

وكان "كيناست" يعتقد أن اللطف والمودة يجب أن يحكما تفاعلات تطبيق القانون، سواء كان الأمر يشتمل على مجرمين يتسمون بالعنف، أو مرتكبى مخالفات المرور الذين يعانون الإحباط. وقد كتب "شانر" يقول: "لقد كانت مبادرة مهمة جدًّا للتغيير، وهى مبادرة كان الكثيرون يرون أنها سخيفة ولا ضرورة لها....ورغم ذلك، كان "كيناست" يمضى فى طريقه بثقة". وكان العمدة "كيناست" ونوابه ضمن أول طلاب لتعلم رياضة "كاى - آيكيدو". وكان "بوب بروديس" هو أحد كبار نواب "كيناست" وقد ساعده لكى يصبح عمدة "بيتكين كاونتى". وقبل ذلك، قام النائب "بروديس" ببناء سمعة باهرة بالبدء فى أى شىء على نحو يتسم باللطف والمودة.

وكان "بروديس" يتمتع بحضور مهيب، وكان يمثل صورة نموذجية للشرطى القوى الجاد، وكان حضوره يمثل تناقضًا مطلقًا وفعالًا لسلوكه مع الناس، فلم يقم أبدًا برفع صوته حتى فى خضم أشد المواقف صعوبة، وهناك حدث يبرز خير مثال على ذلك.

عندما كان النائب "بروديس" مديرًا لإحدى دوريات الشرطة، وصلته رسالة سريعة بأن هناك رجلًا مسلحًا يحتجز كل الزبائن فى مطعم محلى يسمى "وودى كريك تافرين" كرهائن. وكان "بروديس" أول من وصل لمسرح الأحداث، ومن خارج المبنى، أحيط علمًا بملابسات الموقف. فزوجة الرجل

التى انفصلت عنه، كانت تمنعه من زيارة ابنته التى رآها فى المطعم. وبدلًا من القيام بمحاولة إلقاء التحية بكل هدوء، ثار شىء ما بداخل هذا الرجل. فانتزع مسدسًا، وأجبر جميع من بداخل المطعم على الامتثال لأوامره.

قام النائب "بروديس" بتقييم الخطر، وقرر اتخاذ مسار مختلف. لقد اقترب من النافذة على نحو هادئ، وهو غير مسلح. ومع الشعور بالود والطيبة من جانب النائب، سمح الرجل المسلح له بالدخول إلى المبنى. ثم تقدم "بروديس" لمخاطبة الرجل بطريقة مهذبة، وطلب منه التفكير فى عواقب أفعاله التى ربما تؤدى فى النهاية إلى حرمانه من رؤية ابنته مرة أخرى إلى الأبد.

كتب "شانر" يقول: "لقد أدى سلوك "بوب" الهادئ، ومناقشته المنطقية للمشكلات الحقيقية، وتعاطفه الصادق مع شعور الرجل بالغضب الشديد إلى تهدئة هذا الرجل، وكان الرجل كلما تحدث مع "بوب"، ازداد إدراكه بأن قدرًا كبيرًا من الغضب الذى كان يجتاحه يرجع إلى الغضب من نفسه، وفى النهاية، وضع الرجل السلاح على الأرض. لقد تغير سلوك الرجل تمامًا.... وشرح له "بوب" أن مغادرة المطعم وهو مقيد اليدين سوف يجعل كل رجال تطبيق القانون بالخارج يشعرون بالارتياح، وبذلك لن يتعرض "بوب" أو المشتبه به إلى خطر إطلاق النار عليهما. واستجاب الرجل، وانتهى الأمر بطريقة سلمية".[٤]

تذكر هذه القصة فى المرة التالية التى تجلس فيها لكى تكتب رسالة إلكترونية لشخص تسبب لك فى الشعور بالإحباط أو الغضب. هل ستبدأ بطريقة مهذبة ولطيفة، أم ستترك عواطفك تتولى زمام الأمور، وتنتقل إلى الصراع؟ هل ستأخذ بعض اللحظات لكى تسأل عن حياة الشخص الآخر أو موقفه فى العمل، أو حتى تبنى معه علاقة من خلال بعض الاهتمامات المشتركة بأن تخبره شيئًا عن نفسك؟ إنك إذا بدأت بطريقة لطيفة، فسوف تزداد فرص حصولك على النتائج الإيجابية التى تسعى إليها، خاصة إذا كنت أنت والشخص الآخر على خلاف فى ذلك الوقت.

قال "إبراهام لينكولن" ذات مرة: "إننى لا أحب هذا الرجل، ولكن يجب علىَّ أن أعرفه على نحو أفضل".°

إذا كنت تعتقد أن بناء علاقة تتسم بالود واللطف سوف تكون شيئًا مهمًا فى سبيل تحقيق نتيجة معينة، فمن غير المحتمل أن تذهب بك الرسائل، أو الدردشة، أو الأشكال الأخرى القصيرة للتواصل بعيدًا؛ وهذا بسبب محدودية المجال، وغياب نغمات الصوت والإشارات غير اللفظية التى تدعم مشاعرك، مما يجعل خلق مستوى التواصل الضرورى لنقل الإحساس بالود أمرًا صعبًا. وعندما لا تكون المواجهة المباشرة أمرًا ممكنًا، فعلى الأقل، استخدم وسيلة تمنحك الوقت والمجال اللازمين لنقل مستوى معين من الود طبقًا لمعيار الزمن الذى كان يعيش فيه "كارنيجى"، والذى كان يحكم العلاقات البشرية آنذاك. إن الأمر يتطلب إبداعًا ومزيدًا من الوقت لتعظيم تأثير الابتسامة الحانية، والمصافحة القوية، ولكنه أمر يمكن القيام به.

ويتفق معه فى هذا الرأى "جارى فينارتشوك" مؤلف كتاب *The Thank You Economy*، فيقول: "تتطلب وسائل الإعلام الاجتماعية من قادة الأعمال أن يبدأوا التفكير مثل أصحاب المحلات فى المدن الصغيرة".

> وهذا يعنى تبنى وجهة النظر البعيدة المدى وتجنب علامات التقدم على المدى القصير....باختصار: سوف يضطر قادة الأعمال والشركات إلى إعادة تعلم الأخلاق والمهارات التى استخدمها جيل أجدادنا وجداتنا فى بناء مشروعاتهم الخاصة، واعتبارها من الأمور المسلم بها....ووحدها (فقط) الشركات التى يمكنها فهم كيفية إضفاء اللطف والود على أخلاقها بطريقة قديمة الطراز - وبشكل صادق - هى التى ستفوز فى أى موقف به منافسة.[٦]

ثم أتى عصر كان الناس فيه يغادرون منازلهم فى أبهى زينة ويلقون التحية على كل من يلقونه وهم فى طريقهم إلى العمل، وكان أى اجتماع يعد حدثًا اجتماعيًا بحق، وكان الاتصال بشخص يعنى أن تقوم بزيارته وليس مجرد محادثته عبر الهاتف. ورغم أن تعاملاتنا التجارية تغطى الكرة الأرضية فى الوقت الحالى، وتجعل الاتصال الملموس أكثر ندرة، فلا يزال من

المهم أن تعامل الآخرين بالروح نفسها التى كنت ستعاملهم بها لو كانوا أمام ناظريك. يقول "فينارتشوك" عن إمبراطوريته المتنامية: "إننا نتحدث مع كل فرد وكأننا ننوى الجلوس بجانب ذلك الشخص فى منزله فى تلك الليلة على العشاء".[٧] إنها وجهة نظر مناسبة؛ فهى تضع أعباء المسئولية حيثما يجب أن تكون بشكل مناسب - على كاهل مرسل الرسالة.

وفى الوقت الحالى، فإن الخطأ الذى يقع فيه الكثير من الناس هو وضع أعباء المسئولية كاملة على كاهل مستقبل الرسالة، إننا نستخدم استجابات وردود أفعال الآخرين كمقياس وحيد يحدد ما إذا كنا نتبع أسلوبًا مناسبًا أو نترك انطباعًا جيدًا، أم لا. فهذه خطوة خطرة من جانبين.

أولًا: من الممكن أن يؤدى هذا إلى الكسل فى التفكير فى دور الدوافع فى التواصل الفعال، وإذا كان الحصول على استجابة عظيمة هو المقياس الوحيد للتواصل، فإننا سنتحول عندئذ بكل سهولة إلى مضيفين، أو محرضين، أو سماسرة منتجات، يقتصر تفكيرنا على الحيلة التالية التى ستجذب انتباه الآخرين، إن قيمة الصدمة التى تصيبنا تساوى القليل مقارنة بالاهتمام بالتواصل الصادق.

ثانيًا: من الممكن أن تكون الاستجابات مخادعة، وخاصة فى البداية. وربما تؤدى إحدى التغريدات على موقع تويتر إلى جلب الكثير من عمليات المشاركة بتلك التغريدة على نطاق واسع، ولكن هذا لا يعنى أن الأشخاص الذين يعيدون بث رسالتك إلى الآخرين، قد تحولوا إلى أصدقاء لك أو معجبين بك. فربما يفكرون فى شخص آخر ربما يستفيد من تلك الرسالة، أو ربما يريدون التفكير فى المنتج، والأسوأ من ذلك، أنهم ربما يفكرون فى شخص ما قد يشاركهم الضحك عليك أو التهكم منك بسبب افتقارك إلى المعرفة، أو الصدق، أو اللباقة، وربما تؤدى حملة تسويق عبر الإنترنت إلى تصاعد حركة المرور فى الموقع، أو ربما تسبب حملة فى وسائل الإعلام المطبوعة إلى إحداث ضجة صحفية، ولكن رجال الأعمال العقلاء يعرفون أن هذا لا يعنى بناء العلاقات أو توطيد أواصرها.

هناك فارق كبير بين الانخراط والاهتمام، فالاهتمام يثير الاستياء بالعديد من الطرق، والكثير منها أقل من أن يوصف باللطف والود، وكثيرًا ما يبدأ الاهتمام وينتهي بمستوى سطحى، لأن الانفعالات الأساسية المستخدمة قد تتمثل فى الفضول، أو الدهشة، أو الامتعاض.

بينما يحدث الانخراط على مستوى أكثر عمقًا؛ حيث تتم الاستفادة من القيم الأساسية للمرء، والشىء المشترك بين جميع القيم الأساسية هو مفهوم التفكير فى أن هذا المرء يستحق إقامة العلاقات معه، عندما تنخرط مع شخص آخر بطريقة لطيفة، فإنك تبعث إليه برسالة مفادها أنه شخص يستحق إقامة علاقة صداقة معه، وأنه شخص تود أن تدعوه صديقًا لك. ويحدث هذا الأمر لهذا السبب: "من يزرع الود، يحصد الصداقة".[٨]

وإذا أردت أن يُسمع صوتك خلال الضجيج، وتحت سطح دوافع الآخرين، من أجل التحرك فى اتجاهك، عليك أن تبدأ بطريقة ودودة، فالانطباع الأول الذى تحدثه هذه الطريقة جدير بالذكر أكثر من أى شىء آخر يأتى به أعلى جاذبى الانتباه صوتًا، أو أكثرهم استفزازًا على وجه الأرض.

منذ سنوات مضت، قرأ "كارنيجى" - عندما كان صبيًّا حافى القدمين يمشى عبر الغابة للذهاب إلى مدرسة ريفية فى الشمال الغربى من ولاية ميسورى - قصة تدور حول الشمس والرياح، وهى تمثل تذكرة واضحة لقوة مبدأ الفوز بثقة الآخرين.

تجادلت الشمس والرياح حول أيهما الأكثر قوة، فقالت الرياح: "سأثبت أننى الأقوى. هل ترين هذا الرجل العجوز الذى يرتدى معطفًا؟ أتحداك أننى أستطيع أن أنزع عنه معطفه أسرع مما تستطيعين".

وهكذا توارت الشمس خلف سحابة، وهبت الرياح واشتدت حتى أصبحت قريبة من الإعصار، ولكن كلما اشتدت قوة الرياح، ازداد الرجل العجوز تمسكًا بمعطفه.

وفى النهاية، هدأت الرياح واستسلمت، ثم أتت الشمس من خلف السحاب، وابتسمت بطيبة للرجل العجوز. وعندئذ، مسح الرجل العرق من وجهه، ونزع

عنه معطفه. ثم ذكرت الشمس الرياح بأن اللطف والود دائمًا ما يكونان أكثر قوة من الغضب والإكراه.

إنه درس مناسب فى عصر يبدو فيه أن حصد الجوائز والمكافآت يعتمد على أكبر قدر من الحجم، والسرعة، والانتشار، إن مثل هذه الجوائز تعنى القليل على المدى الطويل؛ فالانخراط الذى يمتد طوال العمر يجب أن يتم دعمه بصورة مستمرة من المنافع المشتركة والثقة المتبادلة، وإذا لم تعمل على بناء أساس لكل منهما عن طريق البدء بإظهار مشاعر الود، يصبح ضمان الاثنين أمرًا صعبًا مع مرور الأيام. انتظر كثيرًا، أو قم بالعديد من المحاولات السطحية لجذب الانتباه، وسوف تقضى بقية حياتك وأنت تحاول التحدث مع الطرف الآخر حول إقامة علاقة معه، وهذا ليس هو المكان الذى يجب أن تكون فيه على الإطلاق - استجداء الالتزام من الآخرين.

كتب "فينارتشوك" يقول: "يجب أن نشعر بالانخراط فى قلوبنا، وإلا لن ينجح الأمر....فلا يمكنك التقليل من قدرة الناس على اكتشاف أسلوب بيروقراطى لا روح فيه، حتى ولو من بعد مليون ميل. إن هذا سبب كبير يفسر الفشل الذريع الذى واجهته الكثير من الشركات عندما انغمست فى مجال وسائل الإعلام الاجتماعية".[٩]

إن الفوز بالأصدقاء يبدأ بإظهار الود واللطف.

٥

تواصل مع الآخرين بألفة

أحبب الآخرين، وصادقهم، واتبع سبيلهم، وشاركهم المشاعر.

في العصر الرقمي، ينشأ الانجذاب والألفة مع الآخرين قبل أن نتبادل معهم التحية الأولى. وفي عصر "كارنيجي"، كانت الصداقة والقواسم المشتركة تسيران جنبًا إلى جنب. فأنت تلتقي مع شخص آخر، وتتحدثان، وتكتشفان أرضية مشتركة ينتج معها الإعجاب الذي يؤدي إلى تعميق أواصر الصداقة. أما في الوقت الحاضر، فإن الناس يتابعونك على موقع تويتر، أو ينتمون إلى مجموعتك نفسها على موقع فيسبوك، أو يبدون إعجابهم بآخر مقطع مصور وضعته على اليوتيوب، دون أن تلتقي بأي منهم على الإطلاق. وكثيرًا ما تمتد أواصر الانجذاب والألفة قبل أن تلتقي بأي شخص بالفعل.

ومع الخوض في تفاصيل الأمور التي نحبها والتي لا نحبها - والتي تتضمن المفاتيح الرقمية وعلامات الرضا والقبول - فإننا نعطي ونأخذ الإذن إما للاتفاق أو الاختلاف اعتمادًا على الانجذاب والألفة فقط. فهناك نقاط للانجذاب ونقاط للتنافر، وكثيرًا ما ننجذب ونمنح النفوذ للأشخاص الذين نشترك معهم في الكثير من الأمور، ومن الممكن أن يكون هذا تعزيزًا هائلًا لبناء علاقات دائمة يوجد بها الكثير من التأثير.

إننا لا نتحدث هنا عن قانون الجذب. فيمكنك التفكير في امتلاك الكثير من الأصدقاء الذين تتمتع بقدر كبير من التأثير عليهم، ولكن لن يحدث

كثير من التغيير إذا لم تقم بتصرف حقيقى هادف لبناء تلك العلاقات. إننا نتحدث هنا عما أطلق عليه المؤلف "جون سى. ماكسويل" اسم "قانون المغناطيسية".

كتب "ماكسويل" يقول: "إن القادة الناجحين دائمًا ما يبحثون عن الأشخاص الجيدين".

فكر فى الأمر. هل تعلم طبيعة الشخص الذى تبحث عنه فى الوقت الحالى؟ ما تصورك للموظفين المثاليين؟ وما المواصفات التى يتمتع بها هؤلاء الأشخاص؟ هل تريد منهم أن يتسموا بالجرأة والمبادرة؟ هل تبحث عن قادة؟ هل تهتم بما إذا كانوا فى العشرينيات، أو الأربعينيات، أو الستينيات من العمر؟... والآن، ما الذى سيحدد أن الأشخاص الذين تريدهم هم الأشخاص الذين ستحصل عليهم بالفعل وأنهم يتمتعون بالمواصفات التى تريدها؟ ربما تصيبك الدهشة عندما تعلم الإجابة. صدق أو لا تصدق، إن الأشخاص الذين تحصل عليهم لا يتحددون وفق ما *تريده*، إنهم يتحددون وفق ما *أنت عليه*.[١]

إن الطيور على أشكالها تقع - وهذا يصح على كل من السمات الشخصية والقواسم المشتركة، ورغم ذلك، يمكننا فى الوقت الحالى أن نحقق الأفضلية. فيمكننا التحقق من أواصر الانجذاب قبل أن نتعامل مع أى شخص ما، وفى العصر الرقمى، تعتبر الخطوات الاستهلالية خير طريق لإحداث التأثير.

فعندما ينضم شخص ما إلى مجموعتك نفسها على موقع الفيس بوك، أو يتابع مدونتك، أو يعلق على أحد المواقع الإلكترونية، فإنه أو إنها يوافق عليك. وهذا يضعك فى موضع قوة يجب عليك الحفاظ عليه إذا أردت التأثير على هذا الشخص.

وعندما يرفضك شخص ما، ويقصد هذا الرفض بالفعل، فإنه يحدث شلال نفسى من ردود الأفعال مما يضع هذا الشخص فى موقف دفاعى، مع الاستعداد للانسحاب، ولكن عندما يوافق هذا الشخص عليك، ويقصد الموافقة بالفعل، فإنه يصبح فى موضع قبول وانفتاح للمضى قدمًا معك. وهكذا، كلما زاد عدد الموافقات التى تحصل عليها فى بداية التفاعلات -

حتى لو كانت لا ترتبط بالعرض النهائى على نحو كبير - زادت فرص قدرتك على أن تجعل الشخص الآخر على استعداد للاتفاق معك طوال الطريق.

إن الحصول على الموافقة يصبح أكثر سهولة ويسرًا عندما تبدأ بها.

فلدينا فرصة واضحة - موضع إيجابى يمكننا أن نبدأ حوارًا من خلاله. ومع توافر الكثير والكثير من الفرص المتاحة أمامنا للتواصل مع الأشخاص الذين يهتمون بما نحن عليه وبما لدينا لنقوله، تتضاءل أعذار البدء فى أية علاقة أو حتى محادثة بطريقة خاطئة.

علاوة على ذلك، فإن المؤسسات تمتلك القوة لكى تدفع عناصرها الأساسية للحصول على الموافقة التى تعتمد تمامًا على تأثير المجتمع، ولقد فهمت شركة "مايكروسوفت" هذا الأمر جيدًا عندما أطلقت نظام التشغيل "ويندوز ٧".

لقد تعرضت شركة الحاسبات العملاقة، "مايكروسوفت"، لهزة عقب الإطلاق المثير للسخط لنظام التشغيل "ويندوز فيستا"، وهو نظام التشغيل الذى تعرض للتهكم على مستوى العالم. ولكن الشركة كانت مستعدة للدخول إلى المعركة مرة أخرى بنظام التشغيل "ويندوز ٧"؛ حيث تعلمت الشركة من تجاربها السابقة، فقد كان يجب عليها أن تشرك عملاءها ومستخدميها معها منذ البداية، لقد كان يجب على الشركة أن تحصل على موافقتهم فى البداية.

أولًا: توجب عليها أن تجد لها مشجعين وهم الأشخاص المؤثرون المحتملون فى مجتمع مستخدمى الحاسب الشخصى.

فى كتابهما *Empowered*، يستكشف المؤلفان "جوش بيرنوف" و "تيد سكادلر" إستراتيجية شركة "مايكروسوفت" من أجل العودة إلى الحلبة مرة أخرى. ولمواجهة الإعلانات التجارية البارعة لأجهزة "ماك" التى تنتجها شركة "أبل" والتى تصور الحاسبات الشخصية لشركة "مايكروسوفت" بأنها أجهزة عاجزة، وعقيمة، وعتيقة تتعامل مع العمليات الحسابية المعقدة، التمست شركة "مايكروسوفت" الحصول على مقاطع الفيديو التى بعنوان "I'm a PC" مباشرة من المستخدمين عن طريق قناة يوتيوب، وقامت الشركة بتنسيق هذه المقاطع معًا لإحداث بداية قوية لحملتها التسويقية

التى تعتمد على رضا العملاء، وعندما أطلقت نسخة تجريبية من "ويندوز ٧" للمستخدمين المستهدفين، سعت الشركة لمعرفة التغذية الراجعة على المدونات، وموقع تويتر، وموقع فيسبوك، ومنتديات المناقشة، والمنتديات الاجتماعية الأخرى. واستعدادًا لإصدار النسخة السوقية، وضعت الشركة تغذية راجعة معتدلة عن محتوى المشاركات التى استضافتها المواقع والمنصات الأخرى، وقدمت التغذية الراجعة على موقعها، وعلى صفحتها على موقع فيسبوك، وفى كل مكان آخر. لقد ساهم هذا فى وجود مستخدمين يقومون بالإعلانات، وتسليط الضوء على مفهوم أن "ويندوز ٧" صُمم كنتيجة جزئية لاقتراحات العملاء. لقد كان الشعار هو: "Im a PC, and Windows 7 was my idea" أى (لديَّ حاسب شخصى و "ويندوز ٧" كان فكرتى).

ورغم ذلك، كانت الضربة القاضية تتمثل فى كيفية دفع مشجعيها إلى الاحتفاء بـ "ويندوز ٧"، ومشاركته مع الآخرين، وقدمت الشركة فرصة لمشجعيها - مما جعلهم يشعرون بأهميتهم.

> إن كنت من مشجعى نظام التشغيل "ويندوز ٧"، يمكنك التسجيل لإقامة حفل فى منزلك لعرض المزايا الجديدة لهذا النظام - سوف ترسل شركة "مايكروسوفت" الأجهزة اللازمة.... وانتشر الحديث حول فرص الحفل فى جميع أنحاء وسائل الإعلام الاجتماعية، وقبل مرور وقت طويل اشترك عشرات الآلاف من الناس من أربع عشرة دولة، وقدرت شركة "مايكروسوفت" أن الحفلات ستضم ثمانمائة ألف شخص، بمن فى ذلك المضيفون والضيوف.[٢]

عند التفكير فى الطريقة التى صدر بها "ويندوز فيستا"، كان من الممكن أن يرفض مستخدمو الحاسبات الشخصية "ويندوز ٧" من البداية، ولكن شركة "مايكروسوفت" جعلتهم يوافقون عليه.

عندما نبدأ بالموافقة، فإننا نمد جسور الانجذاب والألفة فى أكثر المستويات أهمية، ولكن لكى يتحول الانجذاب والألفة إلى تأثير، يجب أن يظل هناك أساس من التعاطف، يجب أن نكون قادرين باستمرار على أن نرى التفاعل من وجهة نظر الآخرين حتى ندرك القيمة الحقيقية لنقاط الانجذاب.

وبدلًا من الاستفادة من الفرص التى تقدمها وسائل الإعلام الاجتماعية للمساعدة على الحصول على الموافقة فى البداية والحفاظ على هذا المستوى الضرورى من الالتزام، فإننا غالبًا ما نتجاهل الأمور التى يريدها الآخرون، ونمطرهم بوابل من كلامنا المنمق، وبدلًا من حثهم على القول: "نعم! نعم!"، فإننا نجبرهم على قول: "توقف! توقف!". ويطلق خبير وسائل الإعلام الاجتماعية "كريس بروجان" على هذا تساقط عاصفة ثلجية عنيفة من العمل، وليس تساقطًا تدريجيًّا لثلوج التواصل:

> تعتمد المحادثات والعلاقات على كثرة الاتصالات. ففى العالم التقليدى للتسويق والتواصل، يستخدم الناس كل اتصال من أجل طلب شىء ما، أو توجيه دعوة للعمل. ولكن الأمور لا تسير على هذا النحو فى الشبكات الاجتماعية....فهذه الشبكات موجودة لمنحك الإذن بالتواصل مع أى شخص يختار أن يقيم علاقة معك....إنها عملية متدرجة. فكل خطوة فردية لا تعنى الكثير، ولكن مجموعة العمل يمكنها تغيير كل شىء.[٢]

يجب أن توفر للآخرين ما يريدونه فى تواصلك معهم إذا أردت أن تبدأ بالموافقة وتحافظ على استمرارها، وعندها فقط ستفوز بمستوى عال من الثقة التى تتيح لك أن تتحدث للآخرين بثقة سواء كان هذا الحديث عن منتج، أو خدمة، أو قضية.

وبالطبع فإن هذا المبدأ على القدر نفسه من الأهمية عند تطبيقه خارج نطاق العالم الرقمى. كانت هناك شركة صحفية تتبع سياسة إرسال نسخة جديدة من إصداراتها للعملاء الذين يتصلون للشكوى من أن صحفهم قد تضررت جراء الطقس العاصف، ولكن مع مرور الوقت، فإن ارتفاع أسعار البنزين وانخفاض عدد الاشتراكات جعل من المستحيل من الناحية المالية الاستمرار فى هذا العمل، ولذلك، فقد أرسلت الشركة لعملائها ما كانت تعتقد أنه خطاب ودود للغاية. وكان الخطاب يبدأ على هذا النحو:

عزيزنا العميل،

إننا لن نستمر فى إرسال جريدة بديلة فى حال تضررت الجريدة التى أرسلناها سابقًا بسبب الطقس.

ومضت الشركة فى تفسير تغيير سياستها، ثم كتبت فى نهاية الخطاب العبارة التالية:

وإذا تسلمت جريدة تالفة، رجاءً اتصل بنا، وسوف نعيد إليك ثمن الجريدة فى فاتورتك التالية.

ربمـا تكـون الاستجابـة الأولى للعمـلاء عنـد قـراءة هـذا الخطاب هى الاعتراض والشعور بالتوتر، وفى نهاية هـذا الخطاب، سيشعرون بالانزعاج الشديـد لدرجـة أنهم لـن يهتموا بالبديـل الذى تم طرحه والـذى ربما يكون أفضل بالنسبة لهم.

ما الذى قد يحدث لو كتبت الشركة - بدلًا من ذلك - خطابًا على هذا النحو:

عزيزنا العميل،

إننا ندرك مدى ما يمكن أن تشعر به من إحباط عندما تكون الجريدة التى تلقيتها تالفة بسبب الطقس السيئ. (نعم، هذا يحدث بالفعل!) *فأنت تدفع مقابل منتج وخدمة، وتتوقع الحصول على الجودة فى كل منهما.* (نعم، هذا يحدث فعلًا!) *وبناء على ذلك، فإننا نعرض الآن إعادة كامل ثمن أية جريدة تستلمها وتجد أنها غير قابلة للقراءة بسبب الطقس السيئ.* (حقًا؟ رائع!).

ونحن أيضًا نريدك أن تدرك أن أعمالنا - مثلك تمامًا - قد تأثرت بارتفاع أسعار البنزين. وبناءً على ما سبق، فلن نكون قادرين على توفير صحف بديلة للصحف التالفة، اتصل بنا فحسب، وسوف تتسلم الثمن كاملًا على الفور. (أوه، لا بأس).

فعلى أقل تقدير، ربما يرى العملاء تصرفات الشركة من خلال وجهة نظر أكثر إيجابية.

وفى الوقت الحالى، هناك نوعان من الاتفاق، ويجب علينا أن نضع كلا النوعين نصب أعيننا عندما نهتم بتفاعلاتنا مع الآخرين. النوع الأول من الاتفاق هو التنوع المشترك، إنه النوع الذى يحيط بطرفين يحملان الرأى نفسه حول موضوع معين، والافتراض مع هذا النوع من الاتفاق هو أنهما ينخرطان فى وقت واحد فى حوار يكشفان فيه عن تناغم آرائهما، وبالنسبة لمعظمنا، فإن هذا النوع من الاتفاق القائم على الحوار هو النوع الوحيد من الاتفاق الذى نفكر فيه.

ولكن هناك نوعًا آخر من الاتفاق كان أقل فاعلية خلال عهد "كارنيجى"، ولكنه أصبح غاية فى الأهمية فى الوقت الحالى. ويقوم النوع الثانى من الاتفاق على طرفين يحبان الشىء نفسه - أو، كما قد نراه نحن، أن نكون أشخاصًا متشابهين، ونحن عادة لا نطلق على هذا النوع من التناغم "اتفاقًا"، ولكن فى العصر الرقمى من الأفضل أن ننظر إلى الأمر على هذا النحو؛ لأننا دائمًا ما ننجذب إلى الأشخاص الذين نتشارك معهم شيئًا ما.

إن بناء القواسم المشتركة أو الانجذاب والألفة فى البداية هو شكل جديد من الموافقة، وكلما زادت الموافقات التى تحصل عليها، زادت فرص نجاحك فى الحصول على الموافقة على ما تقدمه من أفكار، أو حلول، أو تعاملات.

فتواصل مع الآخرين بانجذاب وألفة فى أقرب وقت ممكن، وبأكبر عدد ممكن من المرات.

٦

تخل عن الفخر

هناك طالب بمركز "ديل كارنيجي للتدريب" في أستراليا، يعيد رواية القصة التالية التي تقدم درسًا جيدًا لما يمكن أن يحدث عندما نتجاهل هذا المبدأ.

كنت أنا وشريكي في العمل ندير أحد أكبر محلات التجزئة للتعامل في تكنولوجيا المعلومات في "برسبين". وكان لدينا ثمانية محلات، ويعمل لدينا أكثر من ستين موظفًا، وكانت المبيعات تصل إلى ما يزيد على ١٠ ملايين دولار كل عام. ورغم أن شريكي في العمل كان يساعدني كثيرًا، وكان هادئًا على نحو معقول، إلا أنني كنت أعتقد أنني سبب كل هذا النجاح. لقد كانت هناك طريقة واحدة فقط لإدارة الشركة، وكانت هذه طريقتي أنا، وعندما كان يظهر احتمال للنقاش، كنت أحرص على حدوثه وأحاول الفوز به بغض النظر عن التكلفة، ولم أكن أبدأ اجتماعنا بطريقة ودية، وكثيرًا ما كنت أستخف به. لم أكن أفكر أبدًا في مشاعره، وكنت أتساءل أيضًا عن سبب عدم تشبهه بي.
وفي النهاية، فزت بكل المناقشات، وأصبحت لديَّ طريقتي الخاصة، ولكنني فقدت الشراكة، وخسرت الشركة بعد ذلك. وبعد أن تعلمت هذا المبدأ، بدأت النظر إلى الوراء، وأنا أفهم الآن كم كنت مخطئًا، وكثيرًا ما أفكر أنني لو تعلمت هذه الأشياء مبكرًا، لتغيرت حياتي العملية كثيرًا في الوقت الحالي. إنني أعلم أنني لا أستطيع تغيير الماضي في الوقت الحالي، ولكنني أستطيع أن أرى الأخطاء التي ارتكبتها، وأحاول ألا أكررها.

وفى الوقت الحالى، أصبح هذا السيد المهذب شخصًا مختلفًا. لقد كتب يقول: "الآن، دائمًا ما أسأل شركائى عن أهدافهم قبل أن أضع أهدافى الشخصية، ثم أسأل نفسى: "ما الذى يمكننى القيام به لمساعدة هذه العلاقة على أن تؤدى إلى تحقيق هذه الأهداف؟"".

ورغم أنه من السهل أن نرى سبب رغبتنا فى الفخر بالنجاحات التى نحققها، فإن ادعاء الفخر لن يساعدك أبدًا على الفوز بالأصدقاء. وسوف يؤدى بك أيضًا إلى تضاؤل تأثيرك على نحو أسرع من أى تصرف آخر.

ما أسوأ صفة فى أى قائد؟ اسأل تابعيه، وسوف يخبرونك بأنها صفة الفخر عندما تسير الأمور على ما يرام، وإلقاء اللوم على الآخرين عندما تسوء الأمور، وهناك بعض الحالات التى ترسل رسالة أكثر وضوحًا: "إن الأمر كله يدور حولى أنا". وقليل من الرسائل تجعل الناس يسرعون إلى الطريق الآخر.

فمن ذا الذى يريد صديقًا يعتقد أن الأمور تدور حوله فحسب؟ ومن ذا الذى يريد قائدًا لا يستطيع أن يرى إسهامات العاملين معه؟ إن الإجابة عن هذين السؤالين سهلة.

والإجابة عن السؤالين المضادين للسؤالين السابقين على القدر نفسه من السهولة أيضًا: من ذا الذى يريد صديقًا لا يهتم بمن يحوز الشرف؟ ومن ذا الذى يريد قائدًا يرى القيمة الكاملة لإسهامات العاملين معه؟

كتب "أوجست توراك" - مدون على موقع مجلة "فوربس"، وموظف مؤسس سابق بشبكة "إم تى فى" التليفزيونية - يقول: "إن التخلى عن الفخر عامل مضاعف سحرى".

> إنه يعمل على نحو جيد، سواء فى الحياة العملية أو الشخصية، ولكن استخدام هذا السحر يتطلب اتجاهًا نحو العرفان بالجميل، وفى ظل غياب الإحساس الصادق بالعرفان بالجميل، يصبح التشارك فى الفخر مجرد حيلة استغلالية أخرى تؤدى إلى حدوث نتائج عكسية....إن هذه أمور ليست عسيرة الفهم؛ فهى تنبع من الإدراك السليم. إذن، لماذا يُسرق الفخر أكثر من مشاركته مع الآخرين؟ السبب المعتاد هو الخوف.[١]

ولكن الخوف فى هذه الحالة، يجب أن يبقى تحسبًا لاحتمال أن تصبح شخصًا يشعر بالخوف من مشاركة غنائم النجاح.

ويشاركنا "توراك" موعظة رائعة سمعها ذات مرة، وهى توضح وجهة نظره جيدًا:

بدأ المتحدث كلامه قائلًا: "تزخر بحيرة طبرية بالسمك والحياة. والبحر الميت ميت وخال من الحياة، ويتغذى كلاهما على الماء المتلألئ لنهر الأردن. فمن أين يأتى الفرق إذن؟ إن بحيرة طبرية تتخلى عن مياهها للآخرين، بينما يحتفظ البحر الميت بكل الماء لنفسه، ومثلما هى الحال مع البحر الميت، فعندما نحتفظ بكل ما هو نقى وجيد لأنفسنا، فإننا نحول حياتنا إلى شراب أجاج من الدموع المالحة".

إن التخلى عن التفاخر بوظيفة أو مشروع ما لا يمكن أن يكون تواضعًا مزيفًا، أو أسلوبًا خفيًا للبحث عن الأضواء. فهذا أحد أشكال التضحية الزائفة، ولا ينشأ المبدأ المقترح هنا من نشاط يسعى لجذب الانتباه، ولكنه ينبع من ثقة سامية بأنك شخص أفضل بكثير عندما يعرف الأشخاص المحيطون بك بأنهم يلعبون أدوارًا مهمة فى النجاح على المستوى الاجتماعى والشخصى أيضًا.

شاهد أى عرض للجوائز السينمائية أو الموسيقية، وسوف ترى هذه العملية ظاهرة بالفعل، خاصة مع المشاركين الذين يتسمون بأكبر قدر من الشهامة. ما البادرة الأولى المتوقعة من الشخص الفائز بإحدى الجوائز؟ إنها خطبة قبول الجائزة. وما خطبة قبول الجائزة إلا قائمة تضم أسماء الأشخاص الذين يوجه إليهم الشكر، لأنهم كانوا مسئولين عن نجاحه، ربما يقول البعض بأن هذا مجرد سيناريو موضوع لعرض جماهيرى، ولكن وجوه أصحاب هذه الأسماء تقول شيئًا آخر.

وبينما تنتقل الكاميرا لتعرض هذه الوجوه، فإننا نرى وجوهًا متألقة - حتى إن بعضهم يبكى بدموع الفرحة، لأنهم مشاركون فى تحقيق النجاح، وتبادل العرفان بالجميل.

وربما لا يكون من قبيل المصادفة أن تكون "جرير جارسون" المرأة التى ألقت أطول خطاب لقبول الجائزة فى تاريخ جوائز الأوسكار، والذى استمر لحوالى خمس دقائق ونصف، هى أيضًا المسجلة المشاركة مع "بات ديفيز" لأكبر عدد من الترشيحات المتتالية لجائزة أفضل ممثلة، والتى تبلغ خمس مرات. هل الممكن أن يكون كل هذا العرفان بالجميل جزءًا كبيرًا من أسباب نجاحها الباهر؟

كثيرًا ما يقال إنك لكى تكون ناجحًا، يجب أن تحيط نفسك بأناس ناجحين، ورغم أن هذه العبارة تعبر عن الحقيقة، يرى القليل من الناس أن هناك طريقتين للتعامل مع هذا الوضع، فإما أن تسعى إلى مصاحبة الأشخاص الناجحين بالفعل، أو يمكنك أن تسعى وراء نجاح الأشخاص الذين هم أصدقاؤك بالفعل. وأيًا كان الطريق الذى ستختاره، فهناك شىء واحد مؤكد: دائمًا ما يتساوى نجاحك مع عدد الأشخاص الذين يريدون رؤيتك ناجحًا، ولكن إحدى الطريقتين فقط هى التى تحقق نتائج أفضل.

فعندما تسعى وراء إقامة علاقات الصداقة مع الأشخاص الناجحين بالفعل، فليس هناك ما يضمن أنهم سوف يتمنون لك النجاح أيضًا، وربما تضطر إلى العمل للتغلب على نظرة الآخرين لك على أنك شخص متطفل متسلق، وعلى الجانب الآخر، عندما تسعى وراء نجاح الأشخاص الذين هم أصدقاؤك بالفعل، فستكون على وشك ضمان أن يتمنى لك هؤلاء الأشخاص النجاح أيضًا.

إن التخلى عن الفخر هو طريقة فى الحياة، ترعاها فى علاقاتك مع الآخرين، لأنك تشعر بالامتنان نحوهم، ونحو ما يقدمونه لك، إن الأمر لا يزيد على كونه وضع نجاح الآخرين وتحسن أحوالهم أولًا - ووضع ثقتك فى كل من هويتك والقوة المرنة لمعاملة الآخرين بالمثل.

كان "مارك توين" يتمتع بالثقة فى الجهة الأولى؛ وكان "هنرى إيرفينج" لا يستطيع اتهامه بأنه يحاول على الأقل أن يضع ثقته فى الثانية. وهناك حكاية طريفة تروى محادثة جرت بينهما فى ذلك العصر الأدبى، وتبرهن على هذا المبدأ على نحو بارع.

كان "هنرى إيرفينج" يروى قصة لـ "مارك توين". وبعد المقدمة، طرح "إيرفينج" على "توين" سؤالًا يقول: "إنك لم تسمع هذه القصة من قبل، أليس كذلك؟". وأكد له "توين" أنه لم يسمعها من قبل، وبعد قليل سكت "إيرفينج" مرة أخرى، وطرح السؤال نفسه، وأجاب "توين" بالإجابة نفسها. وعندما اقترب "إيرفينج" من ذروة القصة، قطع حديثه مرة أخرى، وقال: "هل أنت متأكد تمامًا من أنك لم تسمع هذه القصة من قبل؟".

وكانت المرة الثالثة لا يمكن احتمالها بالنسبة للمستمع - "توين".

وعندئذ رد "توين" هذه المرة قائلًا: "يمكننى أن أكذب مرتين على سبيل المجاملة، ولكنى وضعت خطًا فاصلًا هنا، ولا يمكننى الكذب للمرة الثالثة بأية حال من الأحوال. إننى لم أسمع هذه القصة فحسب، بل إننى ابتكرتها أيضًا".[٢]

كان من الممكن أن يشعر "توين" بالسعادة لتركه المفارقة الغريبة تمر دون أن ينطق كلمة عن الحقيقة الفعلية. هل كان يهمه بالفعل أن القصة كانت قصته طوال الوقت؟ لا. لقد كان يشعر بالسعادة لأن القصة تعمل بشكل جيد على إثراء الحديث، ورغم أنه استسلم فى النهاية - ومن يستطيع أن يلومه على هذا؟- فإن هذه القصة المسلية توضح أنه ليس من المهم من يحوز الشرف على شىء ما طالما أن هذا الشىء ينفع كل الأطراف المعنية.

وتتأصل فى مبدأ التخلى عن الفخر إلى شخص آخر هذه الكلمة التى استخدمناها بالفعل: "المعاملة بالمثل". إننا لا نعطى لكى نحصل على فائدة معينة من أية علاقة، ولكننا نعطى بالفعل لكى نعزز العلاقات - وعند القيام بذلك، فإننا نعرف أنه ستكون هناك مكافآت. فالمعاملة بالمثل هى منتج فرعى لعلاقة يتشارك فيها شخصان الشعور بالأفراح والأتراح، وهناك حكمة تقول: "إن المشاركة تضاعف الأفراح، وتخفف الأتراح". وفى العلاقات الحقيقية الصادقة، يبحث الأصدقاء عن طرق لمكافأة أصدقائهم. فما الذى يمكن أن يحدث لو انتشرت هذه الروح فى العلاقات داخل إحدى الشركات، أو فى موضع معين من السوق، أو حتى عبر سلسلة كاملة من القيم؟

هناك شيئان مؤكدان: (١) سوف يستمتع جميع المشتركين فى العلاقة بحياتهم كثيرًا، و (٢) سوف يكون النجاح أكثر احتمالاً بفضل حدوث التعاون بشكل طبيعى، ونحن نمتلك قوة نشر هذه الروح فى العلاقات فى الوقت الحاضر أكثر من أى وقت مضى.

وعلى المدى الطويل، فليس هناك أحد يتذكر أشياء من قبيل: صاحب الفكرة، أو الشخص الذى تكلم أولًا، أو الشخص الذى بادر بتحمل المخاطرة، إلا الشخص نفسه الذى قام بالفعل، ولا يتذكر الناس إلا الشهامة، ومن المفارقات الشيقة أنه كلما تخليت عن ادعاء الفخر عن شىء قمت به، كثر ذكرك بين الناس، وزاد ما ينسب إليك من فخر وشرف فى الواقع.

قال الرئيس الأمريكى "رونالد ريجان" ذات مرة: "إن ما أرغب فيه بالفعل هو أن أدخل التاريخ على أننى الرئيس الذى جعل الأمريكيين يثقون بأنفسهم مرة أخرى". ومن هذا الاستشهاد وحده يمكننا القيام بتحليل دقيق إلى حد ما لشخصية هذا الرجل. لقد كان مشتركًا فى اللعبة، حتى يستطيع الآخرون تحقيق الفوز، وكانت أهدافه السياسية تدور حول الارتقاء بالأشخاص الذين يخدمهم من موقعه، والعمل على نجاحهم.

وربما يكون أفضل ما يرمز إلى شخصية "ريجان" هو الاستشهاد الموجود على اللوحة التى تعلو طاولة المكتب البيضاوى. يقول هذا الاستشهاد: "ليست هناك حدود تقيد قدرة الإنسان على القيام بما يمكنه القيام به، أو تمنعه عن الذهاب إلى المكان الذى يستطيع الذهاب إليه، عندما لا يهتم بمن يحوز الشرف والفخر".[٣]

وكثيرًا ما تكون هذه هى الحال بالنسبة للأشخاص المؤثرين، فهم يسعون وراء نداء سام، وشىء يتجاوز أى دوافع سياسية، أو بيروقراطية، أو ذات توجهات نحو النجاح تتسبب فى إعاقة الآخرين. وكان "ريجان" يرفض التعليقات التى تدور حول مآثره بملاحظة ظريفة تقول: "إننى لن أكون حيًا لكى أسمع ما يقوله العلماء والمؤرخون عنى". وهذا ما جعل الكثيرين يحبونه كإنسان وقائد، فقد كان يعيش ويقود مع الاستسلام الدائم أمام الخير العام لبلاده، وكان يقوم بذلك عن طريق اتباع طرق غير تقليدية تمامًا. هذا هو

هدف الشخص الذى يسعى إلى الارتقاء بالآخرين بصرف النظر عن نفسه.
وهذه هى العقلية غير التقليدية التى تفهم أن النجاح لا يتعلق بجذب الانتباه
والحصول على أوسمة الشرف، بل إنه يدور حول الشراكة والتقدم.



اهتم بالآخرين بتعاطف

لقد ناقشنا للتو الكارثة التى ألمت بالمباراة شبه المثالية لـ "أرماندو جالاراجا"، والتى لم تكتمل بسبب خطأ فادح من الحكم لما كان ينبغى أن يكون اللعبة الأخيرة. وعندما تشاهد الإعادة، فإنك سترى أن وجه "جالاراجا" قد تغير من الابتهاج إلى عدم التصديق فى ثوانٍ معدودة، وانقطعت هتافات الجماهير الذين خيم عليهم صمت مخيف، ثم انطلقت صيحات الاستهجان والسباب.

لقد حُرم "جالاراجا" بلا أى مبرر مما يعتقد أنه الكأس الجميلة فى إنجازات الرمى. وما يزيد الأمر سوءًا هو عندما يضع المرء فى اعتباره أن الرامى لم يكن نجمًا متألقًا يتوقع منه الوصول إلى هذا المستوى العالى، لقد كان لاعبًا متوسط المستوى، خاض عددًا متساويًا من الانتصارات والهزائم. وربما كانت هذه فرصته الوحيدة للدخول إلى عالم الشهرة للرماة فى كرة البيسبول، ولقد فسدت هذه الفرصة تمامًا، فمن ذا الذى قد يلومه عندما يصب جام غضبه على الحكم - طلبًا للعدالة؟ فحتى "جويس" نفسه قال إنه لو كان مكان الرامى، لصار عنيفًا ومتهورًا فى وجه الحكم، ولكن ما زال هناك جانب آخر - بُعد ثالث - للقصة.

فهناك لحظة أهم يجب الخروج بها من مباراة "جالاراجا" المثالية غير المكتملة أو اعتذار "جويس" الصادق فيما بعد، إنها استجابة الرامى - "جالاراجا" - لسلبه الجائزة التى كان يستحقها. فطريقة تعامله مع الظلم شغلت العالم بأسره.

فى مقابلة له مع قناة "إى إس بى إن" الرياضية بعد المباراة، اعترف "جالاراجا" بأنه لم يكن يعلم ماذا ستعلن صفارة الحكم. فقد كان كل تركيزه منصبًا على الإمساك بالكرة، وإخراج اللاعب المنافس، واعترف بأنه شعر بالإحباط، ولكنه اعترف أيضًا بأن اللاعب المهاجم ربما يكون قد وصل إلى القاعدة بطريقة صحيحة. لقد كان عصبيًا ومثارًا. وكانت حدة الموقف تعنى أنه كان مضطرًا إلى الاعتماد على حسن تقدير الحكم.

ورغم ذلك، فقد شاهد "جالاراجا" إعادة المباراة، وعرف أن مباراة مثالية سلبت منه. ومع ذلك، فقد استطاع بطريقة ما، أن يقول للحكم عندما تكلم معه: "إننى أعلم أنه ليس هناك إنسان مثالى". وعندما رأى أسف "جويس"، عرف أنه كان أمام خيارين: إما أن يزيد من آلام "جويس"، أو يرى الأمور من وجهة نظره. ولقد دفع هذا التأمل "جالاراجا" لأن يحتضن "جويس" لكى يهدئ من روعه. ولم تكن هذه عاطفة مصطنعة لالتقاط الكاميرات، لقد كان "جالاراجا" يشعر بالإحباط بالفعل، *إلى جانب* شعوره بالتعاطف الصادق نحو "جويس". وخلال المقابلة التى تلت المباراة، كان "جالاراجا" يرد على الأسئلة والموقف دائمًا بأكبر قدر من النبل. إنه لم يحاول أن يظهر الحكم فى صورة الشخص الشرير، لقد أظهر تواضعًا ورؤية ثاقبة للأمور، وهما أصل التعاطف.

وفى عصر يركز على الترويج للذات، ومحاولة التأثير على الآخرين، فإننا نادرًا ما نقضى وقتًا فى التفكير فى المشاعر التى ربما يشعر بها أى شخص آخر فى موقف معين.

لم يكن هناك أحد فى عالم الرياضة ليلقى باللوم على "جالاراجا" لو كان قد قام بتمزيق الحكم أمام شاشات التلفاز. فمن ذا الذى كان من الممكن أن يهمس بكلمة لو كان الرامى قد استغل مقابلة تليفزيونية مهمة لكى يدمر سمعة "جويس"؟

ولكن "جالاراجا" لم يفعل شيئًا من هذا القبيل، حيث كانت تعليقاته تدور حول المشاعر التى ربما شعر بها الحكم أو التى ربما يشعر هو بها، مع التسليم بأنه ليس هناك إنسان مثالى. إننا نعجب من هذا النوع من ردود الأفعال؛ لأنه

نادر للغاية، ورغم ذلك، فهناك نقطة مثيرة وجديرة بالملاحظة وهى أن هذا الرامى الشاب قد حفر لنفسه مكانًا جديرًا بالذكر فى تاريخ الرياضة بسبب استجابته لخسارة مباراة مثالية له، أفضل مما كان من الممكن أن يحصل عليه لو وصل إلى المستوى المثالى فى الرمى.

إن الأشخاص الذين يجدون طريقة لدفع الآخرين إلى الانخراط بطريقة تستحق مثل هذه المكانة السامية، يسيرون على الطريق الصحيح لاكتساب قدرة كبيرة للتأثير على الآخرين. وعند التعامل مع أى شخص، سل نفسك دائمًا: "ما الذى ربما كنت سأشعر به، وما الذى كان يمكن أن أفعله لو كنت مكانه؟".

كتب "جيرالد إس. نيرنبيرج" يقول: "إن روح التعاون فى الحديث تتحقق عندما تظهر أنك تمنح أفكار الشخص الآخر ومشاعره القدر نفسه من الأهمية الذى توليه لأفكارك ومشاعرك".[1]

إننا كثيرًا ما نسمع الانتقادات التى توجه إلى قادة العالم. وهناك حكمة تقول: "من السهل أن يجلس المرء فى المدرجات ويحل مشكلات كل شخص آخر". ومن النادر أن نرى شخصًا يقول: "إننى لا أستطيع أن أتخيل قدر الضغوط التى ربما تتعرض لها بسبب ثقل الهموم والمشكلات التى تحملها على كاهلك لبلد بأكمله، إننى لا أستطيع أن أتخيل قدر الوقت الذى ربما تقضيه مستيقظًا فى الليل للتفكير فيما إذا كنت قد اتخذت القرار الصحيح، أو قلت الشىء المناسب على شاشة التلفاز أم لا".

وحالما تأخذ الوقت المناسب للتفكير فى وجهة نظر الشخص الآخر، فسوف تشعر بالتعاطف تجاه أفكاره ومشاعره، وسوف تكون قادرًا على أن تقول بكل صدق: "إننى لا ألومك على ما تحمله من مشاعر. ولو كنت مكانك، لشعرت بما تشعر به تمامًا". هذه الجملة التى يندر سماعها فى الحديث فى الوقت الحالى، سوف تمنع الناس عن المضى قدمًا فيما كانوا يقومون به، وسوف تجذب انتباههم على الفور، وسوف تجعلهم أكثر اقتناعًا بأفكارك. إن الكثير من الناس يبحثون فقط عن شخص يستمع إليهم، ويبدى تعاطفه مع ما يلم بهم من مصاعب ومحن، بغض النظر عن حجمها، وإذا كان يمكنك

القيام بهذا مع شخص آخر، فإنك بهذا تمنحه هدية ستجعل يومه - وربما حياته - أكثر بهجة وإشراقًا.

سلك أحد الأشخاص درب "ديل كارنيجى" منذ سنوات مضت، وروى كيف أحدث الاهتمام الخاص الصادق من إحدى المرضات أثرًا كبيرًا على حياته. نشأ "مارتين جينسبيرج" فقيرًا، بلا أب، ومع أم تعيش على المعونة الاجتماعية، وفى أحد الأعياد، انتظر "مارتين" وحده فى المستشفى من أجل إجراء جراحة تجبيرية للعظام. وكانت أمه مضطرة إلى العمل، ولم يكن فى استطاعتها أن تتواجد بجانبه فى تلك اللحظة، لقد كانت الوحدة تسحقه سحقًا، فجذب الأغطية والوسادة على رأسه وأخذ يبكى.

وفى ذلك الوقت، أطلت طالبة فى قسم التمريض برأسها، وسمعته وهو يبكى؛ فجلست بجانب سريره، وجذبت الأغطية والوسادة عنه، ومسحت دموعه. وأخبرته *بأنها* تشعر بالوحدة هى أيضًا، فهى مضطرة إلى العمل طوال اليوم، ولا تستطيع التواجد مع أسرتها. ثم سألت "مارتين" الصغير عما إذا كان يرغب فى تناول العشاء معها.

ووافق.

وهكذا، ذهبت المرضة إلى الكافيتريا، وعادت باثنتين من الصوانى التى تحمل عشاء يتناسب مع العيد، ومضى الاثنان يتبادلان أطراف الحديث، ورغم أنه كان من المفترض أن تنهى المرضة عملها فى الساعة الرابعة مساء، فإنها بقيت معه حتى الساعة الحادية عشرة مساء حتى نام.

وقد كتب "جينسبيرج" يقول: "ولقد مر علىَّ العديد من الأعياد منذ ذلك الحين، ولكن لم يمر أحدها قط دون أن أتذكر هذا العيد بالذات، وأتذكر ما كنت أشعر به من إحباط، وخوف، ووحدة، وأتذكر دفء وحنان هذه الغريبة التى ساعدتنى على احتمال كل هذا الألم".

وفى الوقت الحالى، ليس هناك كثير من الأعذار لإساءة فهم أو تجاهل وجهة نظر الآخرين. فمعظمنا يذيع تفاصيل حياتنا، ويسعى وراء الحصول على الاهتمام، أو آذان مصغية متعاطفة من أى شخص يستمع لنا، وعن طريق قضاء بعض الوقت فى معرفة الظروف الحالية للآخرين، فسوف

تتجنب وضع الافتراضات التى ربما لا تكون صحيحة، وإذا كان هناك شخص مهم بالنسبة لك بطريقة أو بأخرى، فإن كل ثانية تقضيها فى محاولة فهم وجهة نظر هذا الشخص جيدًا، هى ثانية يحسن قضاؤها.

إننا لسنا مخلوقات متعاطفة بطبيعتنا، ولذلك يجب أن نعمل على أن نتحلى بهذه الصفة، وهناك العديد من العوامل التى تؤثر على طريقة استجابتنا فى مواقف معينة: تربيتنا، أو قناعاتنا العقائدية، أو حالتنا الاقتصادية، أو الوضع المهنى الحالى. وتختلط هذه العوامل وغيرها مع عواطفنا لتنتج حالة من الاهتمام الشخصى مع الآخرين. ورغم ذلك، فعندما نتناول الأشياء ذاتها التى تحركنا بشكل شخصى، والتى تمكننا من تكوين انطباعاتنا عن الآخرين، فإننا ننتقل إلى مكانة أكثر تأثيرًا؛ حيث تترك كلماتنا أثرًا كبيرًا لدى الآخرين.

وربما ترتفع مكانتنا وتزداد ثقتنا إذا استطعنا أن نتعلم كيفية الاحتفال بالأفكار المشتركة مع الآخرين. تخيل العوائق الشخصية التى يمكنك اجتيازها فى مكان عملك، أو فى منزلك، أو فى صداقاتك، إذا كان بإمكانك التجاوب دائمًا مع الأخطاء والخلافات بطريقة لطيفة لبقة. ما نوعية المعاملة التى ستجدها فى المقابل؟ ما نوعية التصور الذى سينطبع عنك لدى الآخرين؟

تذكر أن التعاطف ليس أسلوبًا تكتيكيًّا اجتماعيًّا يجب تعلمه وتعزيزه؛ إنه ارتباط بالتأثير الفورى فى العلاقات البشرية. إنه يتمثل فى تخلى "جالاراجا" عن توبيخ "جيم جويس" وحرق اسمه فى قلب كل مشجع رياضى فى جميع أنحاء العالم، إنه القوة المضمونة التى لا تقبل الجدال لاتباع أسلوب يتسم بالفهم واللطف والكياسة.



خاطب الدوافع النبيلة

إننا جميعًا نتطلع إلى السمو والرفعة - إلى أن نكون جزءًا من شيء ما أكبر من أنفسنا، وأن نحمل معنى خاصًا للعالم ومن فيه، وأن يقال عنا إننا نسمو فوق الأمور، ونأخذ موقفًا حاسمًا، ونصل إلى أبعد الحدود، ونقوم بما هو صواب ومشرف وحق. يشتاق الصبية الصغار لأن يصبحوا محاربين أقوياء، أو أمراء أبطالًا في مملكة خيالية. بينما تتطلع الفتيات الصغيرات إلى أن تصبحن مثل الأميرات الجذابات أو الجميلات في خضم مغامرة كبرى. وعلى مستوى أساسي، فإن هذه الرغبات هي سبب اقتنائك لهذا الكتاب.

ورغم أن تحسين العلاقات، ومستوى الإنتاج في العمل تمثل محاور أساسية في حياتنا، فإن أهمية مثل هذه الأمور تنبع من رغبتنا في أن نكون أشخاصًا يحدث وجودنا فارقًا في الحياة. إن الاستفادة من هذه الدوافع النبيلة في الأشخاص الذين ترغب في التأثير عليهم من الممكن أن تعود عليك بفوائد جمة. ومن المحتمل أن يكون الأمر أبسط مما تعتقد.

عندما وجد عملاق الصحافة والنشر في بريطانيا، اللورد "نورثكليف"، أن هناك جريدة تستخدم صورة له لم يرغب في نشرها، كتب خطابًا إلى المحرر. لم يقل اللورد في خطابه: "أرجو عدم نشر صورتي هذه بعد ذلك؛ فأنا لا أحبها". بل إنه خاطب دافعًا أكثر نبلًا لدى المحرر: إنه الاحترام

والحب اللذان نحملهما جميعًا لأمهاتنا. فقد طلب اللورد ألا تنشر الصورة مرة أخرى فقط لأن والدته لم تعجب بها.

وعندما أراد "جون دى. روكفيللر الابن" حث مصورى الصحف على التوقف عن التقاط الصور لأطفاله، ناشد هو أيضًا الدوافع النبيلة لدى المصورين. فلم يقل: "إننى لا أريد نشر صورهم". لقد ناشد الرغبة الكامنة فينا جميعًا، وهى الإحجام عن إيذاء الأطفال. فقال: "إنكم تعلمون مدى تأثير هذا الأمر، يا رفاق. فلقد رزقتم بالأطفال، أو بعضكم رزق بهم. وأنتم تعلمون أنه لا خير للأطفال فى التعرض للكثير من الدعاية والشهرة".

إن مثل هذا الأسلوب يقوم بما هو أكثر من مناشدة الدوافع النبيلة لدى الشخص الآخر؛ بل إنه ينسب إلى ذلك الشخص شرفًا معينًا. إنه يبعث برسالة مفادها: "إنك كفء لفعل ما هو صواب، ومشرف، وحق". إنه مدح رقيق يقول فى جوهره: "إننى أثق بك". هذه هى الكلمات القوية التى تحرك الناس نحو العمل، مثلما تعلمت إحدى خريجات مؤسسة "ديل كارنيجى" للتدريب وتدعى "سارة".

لقد كانت "سارة" ترتب مع صديقة لها رحلة إلى النمسا وألمانيا لمجموعة تضم عشرة أشخاص. حيث اتصلتا بشركة للحافلات لترتيب عملية الانتقال من النمسا إلى مدينة الملاهى "أوروبا بارك" فى مدينة "روست" بألمانيا. وحددت الشركة مبلغ ٩٦٥ يورو نظير الانتقال، وهو ما وافقتا عليه، وأكدت الاثنتان على هذه الموافقة عبر البريد الإلكترونى، وقبل أسبوع من عملية الانتقال، تلقت "سارة" رسالة إلكترونية من أحد الوكلاء بشركة الحافلات، ويدعى "بيتر" يسألها فيها عن مدينة "روست" المقصودة التى خططت لزيارتها مع المجموعة، وأخبرها بأنهم لو كانوا يريدون زيارة مدينة "روست" الموجودة بالنمسا، فسوف تتكلف الرحلة ٩٦٥ يورو، أما إذا كانت تقصد زيارة مدينة "روست" الموجودة بألمانيا، فستصبح التكلفة ١٨٨٩ يورو.

وبالطبع شعرت "سارة" بالغضب من هذا التغيير المفاجئ فى الأسعار. وكانت تعلم أن الوقت ضيق لكى ترتب عملية انتقال أخرى بسعر معقول، لقد كانت تواجه معضلة حقيقية. هل كان ينبغى لها أن تبدأ بإرسال مجموعة من

الرسائل الإلكترونية الغاضبة إلى "بيتر" فيما يتعلق بطريقة تغييره للأسعار؟ أم أنه كانت هناك طريقة أخرى لمعالجة هذه المشكلة؟

وقررت "سارة" أن توبيخ "بيتر" لن يعود عليها بالكثير، وسوف يتركها متورطة فى مشكلة الانتقال. ولذلك، فقد قررت أن تنتهج أسلوبًا آخر. فسوف تناشد الدوافع النبيلة لدى "بيتر"، وتحاول علاج المشكلة من خلال التفاعل المخلص الصادق.

ولقد تصرفت بكل هدوء. فقد ردت على رسالته الإلكترونية برسالة تسأله فيها عما إذا كان هناك مدينتا ملاهى تحملان اسم "أوروبا بارك" فى مدينتين مختلفتين تحملان اسم "روست" إحداهما فى النمسا والأخرى فى ألمانيا. فرد عليها "بيتر" بالنفى.

فردت عليه "سارة" برسالة إلكترونية أخرى تتضمن نسخة من عرضه المبدئى، وشرحت أنها حددت بكل وضوح أن الانتقال سيكون إلى مدينة الملاهى "أوروبا بارك" فى مدينة "روست" بألمانيا، وأنه حسب رده الذى تلقته، فهناك مكان واحد يحمل هذا الاسم. ثم اختتمت رسالتها قائلة: "أرجو تقديم تفسير لهذا التغيير فى الأسعار؛ حيث إننى متأكدة من أنكم كشركة تتسم بالاحترام، تقدرون عروضكم المبدئية، وتهتمون بالحفاظ على المصداقية مع عملائكم".

وتلقت "سارة" رسالة اعتذار من "بيتر" فى اليوم التالى، يشرح فيها أنه كان هناك بعض الخلط من جانب الشركة. ثم أكد بكل سرور على العرض المبدئى.

فمن خلال مناشدة الدوافع النبيلة لـ "بيتر" وشركته، استطاعت "سارة" أن تحل المشكلة دون أن تتحمل مزيدًا من التكاليف المادية أو العاطفية.

إن الكثيرين منا لا يدركون وجود هذه الدوافع النبيلة لدينا عندما نكون أطفالًا، ولكن عندما نكبر، فإننا نراها فى أطفالنا ونشعر بها جيدًا داخل أنفسنا عندما نشاهد أفلامًا مثل *The Kings Speech* أو *Gladiator* أو *Little Woman*. فنحن نريد أن تتضمن حياتنا اليومية أفعالًا بطولية بطريقة أو بأخرى.

كتب المؤلف والمستشار السابق فى الأمور الزوجية والعائلية، "جون إيلدريدج" يقول: "ماذا يحدث لو كانت هذه الرغبات القوية الكامنة فى قلوبنا، تخبرنا بالحقيقة، وتكشف لنا عن الحياة التى يفترض بنا أن نحياها".[١] قد يرد البعض بأن لدى كل إنسان: مسارين واحدًا للخير وآخر للشر.

إننا جميعًا - مع التحلى بالمثالية فى قلوبنا، وتفضيل تقديم أنفسنا للآخرين بأفضل صورة ممكنة - نميل إلى التفكير فى الدوافع التى تبدو جيدة. وعندما نقدم فرصة للآخرين لكى يقوموا بالمثل، ولا نفترض أن دوافعهم تدور حول الأنانية أو الخداع، فإننا نسمح لهم بزيادة شعورهم الخاص بالقيمة الذاتية عندما يتجاوبون معنا. إننا نتيح لهم أن يثبتوا لنا بأننا محقون بشأنهم.

وتبرع شركات الإعلانات فى الوقت الحاضر فى تطبيق هذا المبدأ على نحو رائع للغاية، فلتنظر إلى حملات المنتجات الصديقة للبيئة كحملة شركة مستحضرات "دوف للتجميل" بشأن الجمال الحقيقى، والمنتجات الأخرى التى تجعل المشترى (أو الشركة) نبيلًا فى دوافعه، وتوظف المؤسسات غير الربحية أيضًا هذا الأسلوب التكتيكى، وتستخدم وسائل الإعلام الاجتماعية للترويج لرسائلها بهذه الطريقة، وهى طريقة تحقق النجاح لأن معظم الناس سوف يتفاعلون بشكل إيجابى مع عروضك، عندما يشعرون بأنك معجب بهم لأنهم يتحلون بالأمانة، والإيثار، والعدل.

ذات صباح أثناء تناوله طعام الإفطار، علم أستاذ إدارة الأعمال بجامعة سان فرانسيسكو - "ديفيد باتستون" - أن أحد مطاعمه المفضلة فى منطقة خليج سان فرانسيسكو، كان يستخدم أسلوب العمل بالسخرة. ولقد كشف المقال الصحفى الذى يتناول هذا الموضوع التفاصيل البشعة لكيفية إجبار المطعم لموظفيه على العمل فى ظل ظروف قاسية، عن طريق تهديدهم بكشف وضعهم كمهاجرين غير شرعيين.

لقد لفتت القصة انتباه "ديفيد" فجأة، وأشعلت حماسته لكى يبدأ حملة باسم "ليس للبيع"، وهى تسعى - ضمن أشياء أخرى - إلى الكشف عن السخرة المعاصرة فى المجتمعات والشركات فى جميع أنحاء أمريكا.

وعندما يستمع المرء لـ "ديفيد" وهو يتحدث عن هذه الحملة، فإنه يقتنع بوجوب الانضمام إليها، وهذا بالضبط هو ما يريده "ديفيد" أن يحدث. إنه يعلم أن الموضوع سيمس الجميع، إن فكرة وجود السخرة فى هذا الوقت والعصر لهى شىء مروع - فهى تدفعنا إلى الشعور بالسخط وتجعلنا على استعداد لمد يد المساعدة لمن يعانون هذا الأمر.

وفى عام ٢٠١٠، نشر "ديفيد" وفريقه مبادرة جديدة تسمى Free2Work. وهذا البرنامج هو أحد التطبيقات الفعلية للهواتف الذكية. فالمستهلك يفحص المنتج، ويقوم التطبيق بتقديم تصنيف للشركة المصنعة لهذا المنتج. فإذا أردت - على سبيل المثال - شراء قميص من شركة "باتاجونيا" للملابس، فيمكنك فحص المنتج، وسوف يقوم تطبيق Free2Work بمنح شركة "باتاجونيا" تصنيفًا للتصنيع يشير إلى مدى نجاح الشركة فيما يتعلق باتباع معايير عادلة فى التجارة، والتوظيف، والتصنيع خارج البلاد.

ويقدم التطبيق مستوى جديدًا من المسئولية لكل من الشركات المصنعة والمستهلكين، فلا يمكننا ادعاء الجهل بعد الآن، ونقدم الدعم للشركات التى تستخدم أسلوب السخرة أو تفشل فى تحقيق الشفافية فى جهودها التصنيعية على المستوى الدولى.

وعلى مستوى أكثر عمقًا، فإن التطبيق يخاطب الدوافع النبيلة للشركات المعنية بشكل مباشر، عندما تحمل الشركات مسئولية علاقاتها التجارية، ويُطلب منها تلبية مستويات عالية وإنسانية، فإن الشركات تميل إلى التجاوب على نحو جيد، فهى تعلم أن المستهلكين يهتمون بشكل متزايد بكيفية صنع المنتجات، وكيفية معاملة تلك الشركات للعاملين فيها.

ويستهدف تطبيق Free2Work الدوافع النبيلة للمستهلكين وشركات التصنيع لحثهم على إحداث تغيير ثقافى إيجابى، كيف يمكنك البدء فى استهداف الرغبات النبيلة لناخبيك وبائعيك بطريقة تسهم فى تغيير الروح العامة للناس فى قطاع معين ربما يكون بحاجة إلى حياة جديدة، أو معايير جديدة؟

إن هذا سؤال مهم يجب الإجابة عنه فى الوقت الحالى. فالمفتاح الرئيسى لتحقيق النمو الناجح والتأثير الإيجابى داخل وخارج السوق هو ما أطلقت عليه خبيرة الوسائل الرقمية "إيمى مارين" اسم "الأعمال الإنسانية". وتمثل استجابتها لموجات التسونامى التى اجتاحت اليابان فى عام ٢٠١١ قوة مناشدة الدوافع النبيلة فى العصر الرقمى.[٢] وتمثل أيضًا تذكرة صريحة بالعواقب الوخيمة لعدم تجسيد هذا المبدأ.

أثناء ممارستها لتمارينها الرياضية فى ساعة متأخرة من الليل، كانت "مارتين" تتابع أحدث أخبار الآخرين على موقع تويتر من خلال جهاز "آى باد" الخاص بها، لقد ضرب الزلزال اليابان، ثم أتبعه التسونامى، وفجأة امتلأ موقع تويتر بالأخبار. وانتقلت "مارتين" إلى قناة "سى إن إن" الإخبارية على التلفاز، وشاهدت بثًا مباشرًا للمركبات وهى تتطاير بعيدًا، والناس وهم يحاولون الهروب من الموجات المدمرة التى اجتاحت الشاطئ. وكتبت فى مدونتها: "إننى لم أكن متأكدة مما يجب القيام به، ولكنى شعرت بالمسئولية والحاجة لتقديم المساعدة بطريقة أو بأخرى".

وبدأت فى تمحيص أكثر المشاركات والروابط أهمية وصلة بالموضوع على موقع "تويتر"، وأعادت نشرها على مجموعتها الكبيرة من المتابعين. وطلبت من متابعيها أيضًا أن يرسلوا إليها أية معلومات قيمة بحوزتهم يمكن بثها للآخرين، واستمرت على هذا النحو لأربع ساعات، ولم يكن فى هذا الوقت نصيب لتسويق منتجات أو ترويجها، وعلى حد قولها، فقد كان الأمر يدور حول "أن يجتمع الناس معًا عبر وسيلة افتراضية لكى يساعد كل منهم الآخر، لقد كانت مسألة إنسانية".

ومع ذلك، فقد شهدت خلال جهودها الإنسانية تناقضًا مرعبًا - فقد كان يبدو أن هناك قنوات إخبارية تليفزيونية كبيرة أصابها الشلل بسبب اهتمام غير مناسب منها بالتقييمات. فبينما كانت "مارتين" فى خضم جهودها الرقمية، كانت بعض القنوات الإخبارية البارزة تتنقل ذهابًا وإيابًا بين التغطية المثيرة للكارثة وآخر موضوعات المشاهير.

لقد كتبت تقول: "لقد كنت أشعر بالذعر. ففى رأيى، إذا كانت هذه

المؤسسات الإخبارية تهتم أدنى اهتمام بالطريقة التى يرى بها المشاهدون علامتها التجارية، فمن الأفضل لها إذن أن تبدى مزيدًا من الفطنة والاهتمام بإنقاذ الأرواح، أكثر من اهتمامها بتحقيق سبق صحفى فى هوليوود.....ففى بعض الأوقات يجب على المرء أن يضع هوليوود فى المؤخرة، ويركز على الشىء الصحيح الذى يجب القيام به".

وتوضح "مارتين" شيئًا من السهل نسيانه فى خضم جهود إحداث تأثير عملى، وهو أن العديد من قنوات وسائل الإعلام الاجتماعية التى نطلع عليها هى أول وأفضل أدوات التواصل الشخصى، والتى صممت من أجل أن يتواصل البشر. وكتبت ملاحظةً تقول: "إنها لم تخترع من أجل التسويق".

ولقد لاقى إحساس "مارتين" الذى أظهرته فى مدونتها صدى واسعًا لدى الكثير من متابعيها الذين أعجبوا بمناشدتها للدوافع النبيلة، والتى لم تقتصر على المؤسسات الإخبارية الكبيرة، بل امتدت إلى كل الشخصيات التى تمتلك القدرة على مساعدة هؤلاء المعذبين فى أعقاب التسونامى. ورغم أن "مارتين" لم تكن تبيع شيئًا فى تلك الليلة، فلا عجب أن ١,٢ مليون شخص تابعوها على تويتر، كما اتصل بها بعض أكثر رجال الأعمال، والشخصيات، والفرق الرياضية المحترفة، شهرة من أجل الحصول على إرشاداتها الرقمية. إن "مارتين" هى الشخص الذى يعلم أن ممارسة الأعمال التجارية فى العصر الرقمى تقوم على ممارسة الأعمال الإنسانية بشكل جيد.

ولذلك، فكثيرًا ما نشعر بالرضا لمجرد تواصل الآخرين بعالمنا الرقمى، ونستعرضهم مثل السلع إلى أن نكون مستعدين للانخراط فى نوع معين من الصفقات، إن هذا النوع من المشاعر يقتل النبل والشرف المتأصل فى إحساسنا بالإنسانية المشتركة، وهذا يجعل من علاقاتنا مجرد أدوات لإجراء الصفقات التجارية، وليس لتحقيق السمو والرفعة.

ولكى تتواصل مع الناس بشكل حقيقى، يجب عليك أن تحتفل بإحساسهم المتأصل بالكرامة، وعندما تقوم بذلك، فأنت تحتفل بإحساسك أنت أيضًا. ناشد الدوافع النبيلة، وعندئذ ستتمكن من تحريك الجموع وأنت معهم.

٩

اختر رفيقًا لرحلتك

هل هناك من يبيع الآيس كريم لأشخاص يعيشون فى البرد القارس؟ وهل هناك من يبيع الماء بجوار النهر؟ وهل هناك من يجبر المستهلكين على ارتداء الملابس القطنية؟ فى الوقت الحالى، لا يبدو أن القيام بآخر هؤلاء يحتاج إلى بذل الجهد. انظر إلى خيوط كل قطعة من ملابسك، وستجد أن هناك المزيد من فرص وجود الكثير - إن لم يكن معظم - الخيوط المصنوعة من القطن. ولكن فى سبعينيات القرن الماضى، ربما لم يكن الأمر كذلك. حيث كانت مادة البوليستر وشبيهاتها من المركبات الصناعية هى الموضة السائدة، فهى لا تتجعد، وتقاوم الضغوط، وذات شكل مناسب - ونتيجة لذلك، تضاءلت حصة القطن السوقية إلى حوالى ٣٣ ٪.[١]

وقرر هذا القطاع الصناعى المقاومة. وكان يجب عليه إعادة الرغبة فى المنتجات القطنية مرة أخرى، ولذلك فقد قام القطاع بما يجب على أى قطاع القيام به: أنشأ رابطة تجارية، ووظف مؤسسات إعلانية، وصنع علامة تجارية جديدة للقطن.

فما الشعار الذى استقروا عليه لإنقاذ صناعتهم؟ "القطن: نسيج حياتنا".

ولقد استعانوا بشخصيات مشهورة لطرح الشعار. فكانت "باربرا وولترز" ترتدى قميصًا على غرار قمصان "هاواى"، وتنظر إلى الكاميرا، وتقول: "إن القطن... جعل حياتى أكثر راحة فى الوقت الحالى".[٢]

وعندما تعرضت صناعة القطن للخطر، اتخذ أعضاؤها قرارًا إستراتيجيًّا بأن أفضل طريقة لدفع الناس إلى شراء منتجاتهم هو عن طريق نسج القطن فى حكاية شخصية. فالقطن ليس مجرد مادة ناعمة، بيضاء، رقيقة، يتم غزلها لتتحول بعد ذلك إلى خيوط تصبح نسيجًا تصنع منه الملابس؛ بل إن القطن أعطى الحياة معنى عن طريق ربط أجزائها معًا لتتحول إلى قصة جميلة. وفى الوقت الحالى، يسيطر القطن على حوالى ثلثى السوق تقريبًا.[٣]

إن الناس لا يرغبون فى أن يلقوا معاملة مثل السلع، والأكثر من ذلك، أنهم لا يريدون أن يروا حياتهم مجرد حياة عادية، إنهم يريدون أن يعرفوا أنهم مهمون، وأفضل طريقة لهذا هى أن نظهر لهم أنهم كذلك بالفعل من خلال السماح لهم بالتواصل مع قصة أكبر. إن الأشخاص والشركات التى تفهم هذا المبدأ لا يمكن هزيمتها أبدًا.

فى عام ٢٠١١ تصدرت شركة "أبل" دراسة مسحية أجرتها مجلة "فورتشن" عن رجال الأعمال، كأفضل شركة تحوز على الإعجاب للعام الرابع على التوالى.[٤] ويرجع جزء من سر الشركة إلى أحد أكثر الإعلانات التليفزيونية شهرة فى التاريخ.

فى عام ١٩٨٤ خلال المباراة السنوية النهائية بين بطل الاتحاد الأمريكى لكرة القدم الأمريكية وبطل الاتحاد الوطنى لكرة القدم الأمريكية، كشفت شركة "أبل" لأول مرة عن جهاز الحاسب الشخصى "ماكينتوش". وكان الإعلان يهدف إلى تمييز جهاز "ماك" الجديد تمامًا، والذى يحفز على الابتكار، عن الأجهزة الشائعة الأخرى (بالنسبة لشركة "أبل"، كان المقصود هو أجهزة "آى بى إم").

وفى الإعلان، كانت هناك امرأة شابة رياضية تحمل مطرقة كبيرة، وتجرى إلى حجرة فيها أشخاص زائفون متشابهون يرتدون الملابس نفسها. وتقذف المرأة المطرقة فى شاشة كبيرة، وتدمر رمز شخصية الأخ الكبير التى ورد ذكرها فى رواية لـ "جورج أورويل". إنه فجر يوم جديد. إن التعامل مع الناس على أنهم مجرد أرقام للضمان الاجتماعى لهم أذرع وأرجل قد ولى وانتهى. لقد أصبحت المعاملات الشخصية المباشرة هى التوجه السائد للمستقبل.

ولم يظهر الدليل على نجاح هذا المفهوم فى نجاح شركة "أبل" فحسب؛ بل إنه ظهر أيضًا فى بعض الأحذية البسيطة.

لقد أنشأ "بلايك مايكوسكى" شركة "تومز" للأحذية بعد أن قلبت إحدى القصص حياته رأسًا على عقب. كان "مايكوسكى" يسافر فى بلاد العالم النامى عندما لاحظ وجود مشكلة بسيطة: كان الأطفال الذين يراهم لا يرتدون أحذية. وكان عدم وجود الأحذية يعنى وجود الكثير من علامات الحرمان فى قصصهم... الكثير من الحرمان. ولذلك فقد قرر "بلايك" أن ينشئ شركة تبيع الأحذية، ومع شراء كل زوج من الأحذية، تقدم الشركة زوجًا جديدًا من الأحذية للأطفال المحتاجين.

وفى العام الأول، شعر بالسعادة لإهدائه عشرة آلاف حذاء، وفى الوقت الحالى، فإن هذا الرقم يتجاوز المليون حذاء، ولكن هذه ليست نهاية القصة. ففى ظهيرة أحد الأيام، فى منطقة الانتظار فى أحد المطارات، لاحظ "مايكوسكى" فتاة ترتدى حذاء أحمر من أحذية شركته، وبدون أن يكشف عن هويته، سألها عن الحذاء. وأخبرته الفتاة بكامل القصة التى تقف وراء شركة "تومز" للأحذية بدرجة من التفصيل تفوق وصفه الشخصى لها. لقد كانت لحظة جعلته يدرك أن: "الحقيقة هى أن ما بداخل الصندوق لا يحمل القدر نفسه من الأهمية التى يحملها الشىء الذى يمثله. إن شركة "تومز" لم تعد شركة للأحذية؛ بل إنها أصبحت شركة تقدم حذاء مجانيًّا عن كل حذاء يتم بيعه".

وقد كتبت المدونة "فاليريا مالتونى" مفسرة: "علاوة على جذب انتباه وسائل الإعلام السائدة، والتى بدأت بمجلة *"فوج"، و"تايم"، و"بيبول"*، جذبت شركة "تومز" شركاء مرموقين. فإن "رالف لورين" الذى لم يتشارك مع أحد لمدة أربعين عامًا، قد انضم إلى شركة "تومز" بعلامته التجارية "روجبى". وقامت وكالة الإعلانات التى تعمل مع شركة "إيه تى آند تى" بإعداد إعلان تحكى فيه "القصة الحقيقية" التى توضح كيف كان "بلايك" يستخدم شبكتهم لكى يبقى على اتصال بالأحداث ويعمل أثناء التنقل".

وتختتم "مالتونى" أفكارها عن نجاح شركة "تومز" بإشارة ذكية إلى قوة هذا المبدأ فتقول: "إن الناس يتذكرون. وعندما تصبح الرسالة مهمة، فسوف يحكون قصتك إلى أى شخص سوف يستمع إليها - حتى لو كان شخصًا غريبًا فى أحد المطارات، وعن طريق القيام بذلك، يتحول الناس إلى أقوى مؤيديك فى تسويق منتجاتك....والدرس المستفاد هنا هو: التأثير يتم منحه ولا يمكن شراؤه".[٥]

ورغم أن القصص الكبيرة ربما تكون جذابة، فإن عالم القصص الشخصية الصغيرة ربما يكون رائعًا، فهو من ناحية يكشف عن قضية، أو علاج، أو سلعة معينة، ومن ناحية أخرى تمامًا تكشف عن ذاتك.

فى إبريل من عام ٢٠٠٣، كان المؤلف "ديفيد كيو" يقود سيارته عائدًا من إحدى الحفلات إلى المنزل مع زوجته؛ ولكنه استيقظ ليجد نفسه فى غرفة العناية المركزة؛ حيث أخبره الأطباء بأنه يعانى ورمًا خبيثًا بالمخ سيقضى عليه على الأرجح فى غضون شهور.

وفى الساعة الثالثة من صباح أحد الأعياد، واجه "ديفيد" وزوجته - "كيم" - اتخاذ قرار: ما القدر الذى يريدان أن يعرفه الناس من هذه القصة؟ ما مدى رغبتهما فى مشاركة هذه القصة مع الآخرين؟

وكان الاتجاه هو أن يظل الأمر سرًّا. ولكنهما قاوما هذا الدافع، وبدأت "كيم" فى الاتصال بالأصدقاء، وإخبارهم بالقصة، وطلبت منهم أن يخبروا الآخرين بحيث يمكنهم الصلاة والدعاء لـ "ديفيد". وفى خلال ساعات، أنشئت صفحة لهم على موقع CaringBridge.org، وهو موقع غير ربحى يقوم فيه الأشخاص الذين يواجهون أمراضًا خطيرة بتبادل التحديثات، والاحتياجات، وأى شىء آخر يريدونه.

وفى الأسابيع والشهور التى تلت ذلك، قررت عائلة "كيو" أنه كلما زادت المعلومات التى يمكنهما مشاركتها مع الآخرين، زاد عدد الأشخاص الذين يمكنهم تقديم يد المساعدة - فقد كانا يعرفان أنهما ليسا بمفردهما فى معركتهما ضد مرض السرطان. وأدى هذا القرار إلى تغيير مجرى حياتهما. فقد رأى "كيو" وزوجته أن قصتهما مجرد جزء بسيط من عالم أكبر منهما.

فهى تقدم فى النهاية فرصة لهما للتعامل مع الأشخاص الآخرين الذين يواجهون تحديات مماثلة.

ما هى أولى نصائحهما لكل شخص؟ شارك قصتك مع الآخرين.

وهذا شىء تعلمته "آن إم. بيكر" - من مدينة سياتل، فى ولاية واشنطن، فى دورة تدريبية بمؤسسة "ديل كارنيجى للتدريب":

> يقدر الكثير من الناس خصوصيتهم، وهو ما أفعله أنا أيضًا. وعند مواجهة مرض سرطان الثدى، والعلاج الكيماوى، والعلاج الإشعاعى، لم أكن أريد مشاركة القلق والألم مع الآخرين، ولكن عندما تسللت أخبار إصابتى بالسرطان بين أفراد عائلتى، والأصدقاء، والزملاء فى العمل، غرقت فى سيل من الرسائل الإلكترونية التشجيعية، وحتى معارف العائلة الذين لم أقابلهم أبدًا، أرسلوا لى رسائل إلكترونية تحكى قصص إصابتهم بسرطان الثدى، والتى كانت تتضمن أرقام هواتف وبطاقات متابعة التحسن.
>
> ولقد أدى هذا التدفق المدهش من رسائل التشجيع والحب إلى البدء فى رحلة العلاج التى غيرت مجرى حياتى.... وبفضل الرسائل الإلكترونية، عرفت أنه ليس هناك من يحتاج أو يريد أن يسلك طريق السرطان بمفرده، فالحياة لا تتعلق بى وحدى. إنها تتعلق بنا جميعًا.

وليس هناك ما يعيب فى أن يكون هناك شىء "يتعلق بالجماعة" هو أيضًا "جيد بالنسبة للفرد". أعلنت صاحبة إحدى المدونات على وسائل الإعلام الرقمية التى يصل عدد متابعيها إلى ما يزيد على مليون متابع، أنها ستجرى جراحة الليزك لتصحيح مدى بصرها، ولم يكن الأمر يقتصر على إجرائها عملية جراحية فحسب، بل إنه سيتم تصويرها ونشرها مباشرة على مدونتها لكل الذين يهتمون بإجراء مثل هذه الجراحة لأنفسهم، وأصبحت الشفافية عملتها المميزة، وأصبحت درجة إبصارها ٢٠/١٥، إلى جانب أنها اكتسبت فهمًا أكثر تعمقًا لطريقة جديدة تمامًا فى استخدام العالم الرقمى فى مشاركة رحلاتنا الشخصية مع الآخرين. وقد استشهدت ببث مباشر لحفل زفاف إحدى صديقاتها، أو استخدام أحد العملاء لتكنولوجيا البث المباشر

عبر الإنترنت لمقاطع الفيديو لمشاهدة ابنه فى مباريات كرة القدم، عندما يكون بعيدًا من أجل العمل، كأمثلة جيدة لها.

تقول صاحبة المدونة: "بعيدًا عن مجال الرياضة، والترفيه، والتسويق، ما الأشياء الأخرى التى يمكن استخدام تكنولوجيا البث المباشر عبر شبكة الإنترنت لمقاطع الفيديو من أجلها؟ هل سيتم اتخاذها كقناة اتصالات جديدة تستخدم لتحقيق منافع وظيفية؟...وماذا عن حفلات الزفاف، والتخرج، واجتماعات النوادى، والشعائر الدينية، وطقوس حفلات الميلاد والوفاة أيضًا؟ إن هناك عددًا لا حصر له من الفرص التى يمكننا الحصول عليها".[٦]

إن معظم الأيام تمر على الناس ولا تأتى بالكثير من الإثارة فى حياتهم. ولكن عصرنا الرقمى يأتى بالكثير والكثير من الفرص التى تمنح الناس رؤية صادقة عن هويتك، أو عما تكافح شركتك لكى تصل إليه، وهكذا، فإن إيجاد نقاط اتصال لقواسم مشتركة مع الآخرين تعمل نحو إقامة علاقات صداقة أكثر قربًا من الآخرين. فمن السهل تصوير مقطع فيديو بدلًا من تقديم عدد قليل من الرسومات، ومن اليسير إنشاء موقع إلكترونى لدعم شركة أو مؤسسة جديدة، ومن السهل اللجوء إلى عقد المؤتمرات بواسطة الفيديو بدلًا من الاتصال الهاتفى، وتقديم عرض مقنع لكل الأطراف المعنية فى صفقة معينة بدلًا من مجرد إخبارهم بها شفويًا فحسب؛ ولكن الناس باتت تتوقع هذه الأشياء أيضًا.

ولكى تجعل فكرتك تنتشر بالفعل، اتبع أسلوبًا مميزًا، تجاوز حدود حاسبك الآلى، وافعل شيئًا لا يراه الناس فى كل يوم، استخدم كل الأدوات المتاحة أمامك، وأطلق العنان لخيالك لكى تجعل الأفكار أكثر وضوحًا، وتشويقًا، وإثارة.

شارك قصصك مع الآخرين، وسوف يبدى الآخرون رغبتهم فى مشاركة قصصهم معك. فمعًا سوف نصنع قصة جديدة وأكبر.

والأكثر شيوعًا - بل والأكثر فاعلية فى بناء العلاقات المؤثرة - هو التداخل الحقيقى والصادق فى الحياة الشخصية والمهنية. ورغم أن هذا التداخل

سوف يضع دائمًا حدودًا منطقية معينة، فإن العديد من الحدود العملية تم خفضها أو استبعادها تمامًا فى الوقت الحالى، لأن معظم الناس باتوا يتذكرون أن نجاح كل التفاعلات على المدى القصير والطويل - سواء كانت فى المعاملات التجارية أو غير ذلك - تعتمد على عمق العلاقة، وكلما زادت مشاركة أحد الزملاء، أو الأصدقاء، أو العملاء فى رحلتك، زادت الإنجازات التى يمكنكما تحقيقها معًا.

وعندما تصبح رحلتك هى رحلتنا، فإن الجميع يبتهج برؤيتها وهى تمضى قدمًا.

١٠

تغلب على التحديات

عندما يتعلق الأمر بمناقشة عن أفضل اللاعبين فى تاريخ دورى كرة السلة الأمريكى للمحترفين (NBA)، عادة ما يبرز اسمان: "لارى" و "ماجيك".

لقد كان كل من "لارى بيرد" و "إيرفين جونسون" "ماجيك" على المستوى الفردى - اثنين من أكثر اللاعبين مهارة ورشاقة على أرضية الملاعب القاسية - فقد كانا لاعبين موهوبين يمتلكان تقريبًا حواس خارقة تجاه اللاعبين والتمركز فى ملعب كرة السلة، ولم يكن هناك فعليًا من يضاهيهما مهارة فى المواقف الحاسمة، لقد كانا يتفاخران بنفسيهما فى الدفاع بقدر ما يفعلان مع الهجوم، وكانا يعملان بكل اجتهاد أكثر من أى زميل آخر فى فريقيهما.

كما أنهما كانا يحددان ملامح لعبة كرة السلة لعقد من الزمان. فاز "ماجيك" على "لارى" فى بطولة الجمعية الوطنية للرياضة الجامعية (NCAA) فى عام ١٩٧٩، ثم فاز عليه مرة أخرى فى بطولة دورى كرة السلة الأمريكى للمحترفين (NBA) فى عام ١٩٨٤. وفاز "لارى" على "ماجيك" فى عام ١٩٨٥، ثم خسر أمامه فى عام ١٩٨٧ مرة أخرى.

وفى معظم فترات مسيرتهما المهنية، لم يكن الاثنان يحبان بعضهما، ولكن احترامهما لكل منهما الآخر لم يكن له حدود. وفى عام ١٩٩١، أجبر "ماجيك" على الاعتزال على نحو غير متوقع من لعب كرة السلة الاحترافية؛

لأنه أصيب بمرض نقص المناعة المكتسبة (HIV) المعروف باسم الإيدز. وبعد يوم من تصريح "ماجيك"، وجد بيرد نفسه يستعد لمباراة عادية فى الموسم، فقام بعملية إطالة لعضلات ظهره، وأرخى عضلاته عن طريق الركض البطىء فى أروقة ساحة اللعب، وأخذ يقذف الكرة من أماكنه المعتادة فى أرض الملعب ... وللمرة الأولى فى حياته لم يكن يشعر برغبة فى اللعب. فمنافسه الذى أصبح آنذاك صديقه، ترك اللعب. لقد لعب "ماجيك" دورًا مهمًا فى وصول "بيرد" إلى ما حققه.

وبعد بضعة شهور، وفى مباراة اعتزاله، قال "ماجيك": "إننى أود أن أوجه الشكر إلى "لارى بيرد" بشكل شخصى، لأنه أخرج أفضل ما لدى "ماجيك جونسون" وبدونك، لم أكن لأصل إلى القمة أبدًا".[١]

فى بعض الأوقات يبدو أن بعض الناس يظنون أن المنافسة كلمة سيئة. إن المنافسة هى إحدى أكثر الحقائق إقناعًا فى العالم الطبيعى. ورغم أن التواصل ضرورى لدفعنا نحو المزيد من الازدهار، فإن المنافسة ضرورية لدفعنا نحو المزيد من السمى.

وقد كتب أحد الملوك يقول: "كما يشكل الصلب الحديد، فإن الإنسان يشكل صاحبه".

إن صوت الحديد الذى يصقل الحديد تقريبًا فى مثل صوت خربشة الأظافر على السبورة. ولكن هذا الملك أدرك أن الطريقة الوحيدة لإخراج أفضل ما فى نفسك ونفوس الآخرين هى بالتحدى والتعارض، ورغم أن حياة الدعابات الشخصية الدائمة تبدو أكثر أريحية وهدوءًا، فإن حياة الرضا عن الذات هى حياة عقيمة.

إن التحدى لا يعنى بالضرورة إراقة الدماء، وتساقط العرق، وانهمار الدموع. ولقد أطلقت شركة "كوكاكولا" تحديًا أمام العملاء فى حملة إعلانية فى وسائل الإعلام الاجتماعية عام ٢٠١٠ - لقد تحدت الناس ألا يبتسموا.

وأنشأت شركة "كوكاكولا" آلة بيع خاصة فى حرم جامعى حقيقى، ولم تكن الآلة توزع المشروبات الغازية فحسب. بل كانت تفاجئ الطلاب بكل

شىء، بدءًا من زجاجات المياه الغازية المجانية إلى باقات الزهور، والبيتزا، أو حتى غواصة يصل طولها إلى ست أقدام.[٢]

وكانت الكاميرات تصور كل ما يحدث، وكانت النتائج تذاع مباشرة على موقع يوتيوب، وأدى ما يظهره الطلاب الذين يتلقون الهدايا من بهجة ودهشة بالغتين - فكان بعضهم يتصافح بالأيدى، وآخرون يعانقون بعضهم، والكل يبتسم ويضحك - إلى رسم الابتسامة على وجوه ما يقرب من أربعة ملايين مشاهد، كانوا يشاهدون ما يحدث على شبكة الإنترنت. وكان التحدى أمام المشاهدين هو ألا يبتسموا، وأدى هذا إلى حصد الملايين، مثلما أرادت شركة كوكاكولا تمامًا.

لقد كانت المنافسة المحتدمة بين شركة "مايكروسوفت" وشركة "أمريكا أون لاين" هى أحد الأمور التى قادت الأيام الأولى العاصفة لشبكة الإنترنت. ولقد ساعدت المعركة الدائرة بين شركة "مايكروسوفت" وشركة "أمريكا أون لاين" - التى طواها النسيان فى عصر شركتى "أبل" و "جوجل" - على تسريع عملية توفير خدمات متطورة للعملاء، وكانت كل شركة تتخيل اليوم الذى يستطيع فيه العملاء إجراء غالبية تعاملاتهم، والحصول على معظم المعلومات، وقضاء جزء كبير من حياتهم على شبكة الإنترنت.

وكانت كل شركة تكره الأخرى، وكانت ثقافة كل منهما مختلفة عن الأخرى بشكل كبير - فإحداهما كانت شركة تسويق موجه نحو العملاء تصادف أنها تستخدم التكنولوجيا، بينما كانت الأخرى شركة تقنية تصادف أنها تتبع أسلوب التسويق نفسه.[٣] ولقد شهدت شركة "أمريكا أون لاين" ضد شركة "مايكروسوفت" فى قضية مكافحة الاحتكار التى كانت مرفوعة ضد شركة البرمجيات العملاقة. ورغم ذلك، فقد أدت المنافسة إلى جعل كلتا الشركتين أكبر حجمًا وأكثر نجاحًا، مقارنة بما كان يمكن أن تحققه أى منهما فى ظل غياب الأخرى.

بالطبع، يواجه كل شخص التحديات فى حياته، ومن الشائع أن يقول الناس إنه لا يهم نوعية التحدى، فالمهم هو كيفية استجابة المرء له.

وهذا صحيح بما فيه الكفاية.

يصاب بعض الناس بالجروح، أو المرض، أو الأذى، ويستسلمون. فهم يضعون أنفسهم على السير المتحرك نحو القبر.

بينما يصل آخرون إلى آفاق رحبة. لنأخذ "تيودور روزفيلت" مثالًا على هذا. كطفل عليل الصحة، كان "تيدى" الصغير يعانى مرض الربو الذى يهدد حياته. وفى كثير من الأوقات، كان "تيدى" يصارع من أجل أن يتنفس، وكان الربو يضعف قلبه. وعندما بلغ الثانية عشرة من عمره، وضع له والده تحديًا: ""تيودور"، إنك تتمتع بقوة العقل، ولكنك لا تتمتع بالقوة الجسدية، وبدون مساعدة الجسد، لا يستطيع العقل أن يمضى بعيدًا كما ينبغى. فيجب عليك أن تبنى جسدك. إنها لمهمة شاقة أن يبنى المرء جسده، ولكنى أعلم أنك ستستطيع القيام بذلك".[٤]

وردًا على هذه الكلمات، كشر "تيدى" قليلًا، وزمجر قليلًا - وهذه هى أول حالة مسجلة للنظرة التى سوف تنال الشهرة فى جميع أنحاء العالم. ثم هز "تيدى" رأسه وأجاب عبر أسنانه المطبقة: "سوف أبنى جسدى".[٥]

وفى العام التالى، أصبحت حياته عبارة عن تمرين شاق. وازدادت قوته، وكذلك شجاعته وجرأته. فكان يغطس فى الأنهار المتجمدة، وتسلق سبعة جبال، وتسلق جبلًا من هذه الجبال السبعة مرتين فى يوم واحد. وبينما كان يقوم بهذه الأمور، بدأ هوسه بالطبيعة. فكان يشعر بالافتتان بكل شىء، من الطيور وحتى الطحالب، وجمع عدة مئات من العينات لكى يحفظها فى "متحف روزفيلت للتاريخ الطبيعى".[٦]

فلولا التحدى الذى وضعه له والده، ما المصير الذى ربما كان يلقاه مثل هذا الولد المريض؟ لقد غيره التحدى إلى الأبد.

ورغم ذلك، فمن الصحيح أن التحدى يحمل القدر نفسه من الأهمية التى تحملها الاستجابة له. فالتحديات التى تثير الإلهام والإصرار تختلف تمامًا عن التحديات التى تسبب اليأس والكآبة.

فى عام ٢٠١٠، أراد "شون كينج" - وهو أحد رجال الدين فى أتلانتا - أن يجمع التبرعات من أجل إقامة منزل دائم لليتامى المعاقين فى "هايتى". ولكن كيف يمكنه القيام بذلك؟ لقد كان هذا هو التحدى الأول. وفى هذا

العصر الرقمى، فإن الإبداع فى مثل هذه الأمور قد ازداد بشكل كبير. ولقد أراد "شون" أن يصل برسالته إلى أكبر عدد ممكن من الجماهير. وتوصل إلى إقامة مزاد علنى خيرى لشخصية مشهورة، مع بعض اللمسات الجديدة. فالناس لن يرغبوا فى المزايدة من أجل الحصول على صورة، أو توقيع، أو موعد. إنهم سيزايدون لأجل أن تتابع الشخصية المشهورة مشاركاتهم على موقع تويتر، وإعادة إرسال تلك المشاركات. ولقد تكلم "شون" مع نجمة مسلسل *Desperate Housewives* - "إيفا لونجوريا باركر" - عن هذا التحدى، ولقد وافقت "إيفا"، ثم تحدت أصدقاءها من المشاهير لكى يصبحوا جزءًا من هذا العمل أيضًا. ولقد قبلوا التحدى الذى كانت نتيجته أن أصبح منزل اليتامى المعاقين حقيقة واقعة.[٧]

وفى عام ٢٠١٠، جمع ما يزيد على ١٧٥ شخصية مشهورة، مع معجبين يزيد عددهم على تسعين مليون معجب ومتابع، ثلاثين مليون مشاركة، وجمعوا تبرعات تزيد على ٥٠٠٠٠٠ دولار أمريكى.[٨] وهذه هى قوة التحدى الهادف فى عصر اتسع فيه مجالنا، وزاد فيه تأثيرنا.

هناك أنصاف حقائق خبيثة فى العالم، وبعضها يثير الارتباك مثل "عليك بمسايرة التيار لكى تتقدم فى حياتك". فهذه ليست طريقة لكى يحيا المرء حياة طيبة، أو يرعى عائلة، أو يدير مشروعًا. إن الناس لا يريدون من يقلل من شأنهم؛ إنهم يريدون من يرفع من قدرهم؛ إنهم يريدون أن يرتقوا برؤيتهم؛ وقد يعنى هذا فى بعض الأوقات مواجهة التحديات.

قال "تشارلز سكواب" ذات مرة: "إن الطريق إلى إنجاز الأمور هو بإشعال جذوة المنافسة". فعندما نتنافس، فإننا نكافح من أجل الفوز؛ لأن الفوز يولد الشعور بالنجاح والأهمية. وعندما يتم تعريف النجاح بأنه نجاح جماعى - من أجل قضية معينة، أو بلد، أو علاج معين، أو شركة معينة - فإن النجاح هو أكثر الأمور جاذبية؛ لأن المنافسة تجبرنا على التواصل والترابط فى مجال الانجذاب والألفة. وقد أصبحت المنافسة تعنى الكثير بالنسبة لنا من ناحية ما تجلبه من صداقة حميمة، وكذلك من ناحية ما تحققه لنا من نتائج نهائية.

انظر حولك فى مجال التأثير بحثًا عن مجال الانجذاب والألفة الذى يمكنه خلق أجواء المنافسة التى تعنى شيئًا أكبر من الوصول إلى خط النهاية - شيئًا ربما يعنى صداقات دائمة، وتأثيرًا مؤسسيًا يساعدان على إحداث تغيير إيجابى. وإذا كان الأمر يتعلق بشخص واحد ترغب فى مساعدته، فابحث عن تحد جذاب يدفع كليكما نحو المشاركة فى الحلبة. وليس هناك من يقول إن التحدى عبارة عن محاولات تتسم بالسكون والكسل. اسع للعمل من أجل مصلحة الآخرين، وسوف يسعون للعمل من أجلك.

الجزء ٤

كيفية قيادة التغيير دون مقاومة أو سخط

١

ابدأ بملاحظة إيجابية

فى كتابه التاريخى، *Leadership Is an Art*، أكد المؤلف "ماكس ديبرى" قائلًا: "إن المسئولية الأولى للقائد هى أن يُعرِّف الحقائق، والمسئولية الأخيرة هى أن يوجه الشكر. وفيما بين هاتين المسئوليتين، يكون القائد خادمًا للآخرين".[1] ثمة ميل لتفسير هذا الكلام بما يعنى أن علينا أن نتجشم العناء وأن نتحدث عن الأمور السيئة أولًا، كما لو أن من مصلحة القائد أن ينحى الأخبار السيئة جانبًا منذ البداية. ولكن هذا ليس هو المقصود خاصة فى عصر تسافر فيه الأخبار السيئة بسرعة البرق.

فبينما قد تعانى أية علاقة حالية - سواء كانت هذه العلاقة بين شركة وعملائها أو بين شخصين اثنين - حالة من التوتر أو مشكلة حادة، فلن يكون من المفيد كثيرا أن تبدأ أية محادثة بكلام سلبى. فمثل أية مسرحية تبدأ مشاهدها بمأساة تراجيدية، فإنها تؤسس لجو قاتم وغير طيب على خشبة المسرح. فتتهدل الأكتاف، وتنخفض الوجوه، وتبدأ القلوب فى التوارى فى أعماق أصحابها. تخيل أن أثرًا كهذا انتشر على نحو فيروسى عبر جميع وظائف المؤسسة أو عبر سلسلة القيم الكاملة لشركة ما أو عبر بلد بأكمله. فإنك سوف تكون مضطرًّا لأن تعمل فى مواجهة موجة عارمة من ردود الفعل النفسية والفسيولوجية منذ البداية، وحتى لو تمكنت من تجاوز هذه الموجة

سريعا، فليست هناك حاجة لبذل الوقت القليل المتاح لك فى حل أشياء كان بالإمكان تحاشيها من البداية.

بدلًا من ذلك، ابدأ أية محادثة بتقدير أمين وصادق؛ وعندئذ سيكون المتلقى أكثر انقيادًا لأفكارك وأقل ميلًا للدفاع عن نفسه أو أقل مقاومة لك.

ويجرب العديد منا الميل للدفاع والمقاومة عند التعامل مع وكلاء خدمة العملاء - وذاك كثير جدًّا بشكل يثير الدهشة! لكن "سانجيف إكبوت"، والذى قرأ مؤخرًا كتاب *كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر فى الآخرين*، عرف كيف يتعامل فى أى موقف صعب.[٢]

لقد اشترى مؤخرًا منزلًا بضمان عقارى. وذات مساء، بدأ صنبور الحمام فى التسريب، ولذا فقد اتصل بشركة الصيانة. وفى غضون ساعات قليلة، وصله فنى شاب من أجل إصلاح العطل. فى البداية قام هذا الفنى باستبدال الصمام، لكن الماء أخذ فى التدفق بشكل أسرع، ولذا قام الفنى بلف أنبوب المياه بالمطاط، لكن ضغط المياه كسر السدادات وبدأ تسريب المياه داخل الحوائط.

غضب "سانجيف" وفى الحال اتصال بشركة الصيانة يطلب منهم إرسال فنى أكثر خبرة. لقد كان بإمكانه أن يندفع غاضبًا فى وجه الشخص الذى يرد عليه فى الهاتف، ولكنه توقف عن ذلك. وبهدوء ذكر ما لديه من بيانات، ثم شكر ممثل الشركة لإرساله فنيًّا بهذه السرعه. لقد شرح ما قد حدث، وبحث المندوب الذى كان يتحدث له عن فنى خبير، وحدد له أقرب موعد ممكن، وأرجأ الكلام عن أتعاب الخدمة.

لو كان "سانجيف" قد أصدر رد فعل مغايرًا، فهل كان سيتلقى هذه الخدمة؟

قد يبدو هذا أسلوبًا بسيطًا، إلا أنه صعب للغاية عند ممارسته. هيا نتأمل تفويض "ديبرى" للقادة حتى نفهم السبب. إن أساس سوء تفسيرنا لعبارته هى مدلولات كلمة "حقيقة" فى خطابنا اليومى. لماذا ينبغى علينا "مواجهة الحقيقة" - تقديم "جرعة الحقيقة" التى تبتلع على مضض مثل الدواء، أو أن "نعيد" شخصا ما إلى الحقيقة من حلم سخيف لا يتوافق مع الحقائق الثابتة؟ تلك هى العقلية التى نبدأ منها أية محادثات مهمة فى الغالب.

هل الحقيقة قرص دواء مر فعلاً، أم هى على الأقل مبالغة فى الواقعية؟ إنها ليست كذلك غالبًا، لكننا ربما يكون لدينا استعداد لنراها على هذا النحو، خاصة إذا ما كان هناك هم يشغلنا ويقض علينا مضجعنا. فإن أصل الإنسان الصياد ما زال يملى علينا بذل الانتباه الشديد لمعظم الظروف الدرامية المحيطة بنا، وهى فى العادة تكون سلبية. فبقاؤنا يعتمد على وجود هذه القدرة - أو أنه كان يعتمد عليها فى السابق على أية حال. وقد أثبت علماء الأعصاب فى دراسات عديدة "أننا نكون أكثر اهتمامًا بالتهديدات المرتبطة بالأمور السيئة أكثر من اهتمامنا باحتمالات حدوث الأشياء الجيدة. فالإشارات السلبية بالمخ لدينا هى أكثر حساسية من المحفزات الإيجابية" على حد قول "راى ويليامز" أحد مدربى القيادة.[٣] بل إننا نتذكر الأحداث السلبية بشكل أفضل، أو على الأقل تتداعى علينا ذكرياتنا.

وللأسف، تظهر الأبحاث أن هذا التأثير لا ينحصر على الأفعال وإنما يمتد كذلك إلى الانطباعات التى نشكلها عن الآخرين. فنحن ربما نعطى وزنًا أكبر للصفات أو السلوكيات التى نرى أنها سلبية، أكثر من تلك الصفات أو السلوكيات التى نراها إيجابية، خاصة إذا كانت ذات طبيعة أدبية أو أخلاقية.[٤]

وفى تلك الأوقات التى نأمل فيها بشدة أن نشجع الناس على التغيير، فإننا غالبًا نصاب بالإحباط من السلوك الحالى. فتنشغل عقولنا مسبقًا بالسلوك السلبى. وهو ما يشكل نظرتنا للواقع، ومن ثم طرد الأشياء الإيجابية من الأفعال والسلوكيات بشكل جماعى. ومن ثم فلا عجب فى أننا فى تواصلاتنا لا يمكننا على ما يبدو مقاومة القفز إلى المشكلة - أو من وجهة نظر المستمعين لنا - القفز إلى النقد.

إن عقول مستمعينا تشبه عقولنا تمامًا. فالجانب السلبى أو النقدى فيما نقوله هو أول ما يستحوذ على اهتمامهم. فإنه يستبعد كل احتمالات استكشاف الفرص الإيجابية فى الحوار. وأنا على يقين من أنك رأيت هذا يحدث أمامك من قبل: فتتصلب الوجوه، وتتجمد التعبيرات، وتبقى العيون وحدها كاشفة عن غليان الاعتراض الداخلى الذى يحجب أى شىء تنطقه ويكون مخالفًا لهذا الاعتراض.

إننا إن لم نعمل بجد لتلافى هذه الدراما، فإننا نشل قدرتنا على القيادة.
فى دراسة كلاسيكية عن تأثير التغذية الراجعة السلبية والإيجابية على الأداء، اكتشف "جيه. سيدنى شروجر" و"سول روزنبيرج"، ببساطة بالغة، أن أداءنا يعانى بشدة عند تلقى تغذية راجعة تقرر فشلنا بطريقة أو بأخرى.[٥] وعندئذ، فإن كان لدينا مستوى عال من الثقة والتقدير الذاتى، فإن الأثر سيكون عنيفًا. ومع هذا، فإن رد الفعل الثانوى على هذا النقد يكون بالانتقاص من مصداقية التغذية الراجعة - فنحن نرفضها على الفور، حتى إن أثرها على سلوكنا يكون قليلًا جدًّا فيما عدا تأثيرها الهائل على تشويه توجهنا.

فلماذا نخاطر؟ ولماذا لا نخفف من هذه الآثار السيئة على أدائنا أو توجهنا من البداية؟

فى مقال عن مهارات القيادة بالنسبة للمعلمين، يشرح "ترينت لورتشر"، من خلال عمله مدربًا لكرة السلة، كيف كان يتعامل مع الخسارات المحبطة مع فريقة. فيقول: "لقد خسرنا مباراة مهمة من جراء فقدان العديد من الرميات الحرة، وكان رد فعلى الطبيعى هو الصراخ فى وجوه اللاعبين. ولكننى بدلًا من هذا قمت بالثناء عليهم لما أبدوه من شجاعة وثبات والوصول إلى خط الرميات الحرة باستمرار. وبعدها قمنا بالتدرب على الرميات الحرة لمدة ساعة. كان اللاعبون ساخطين بالفعل من تلك الخسارة، وقد أحسنت صنعًا حين رددت على شعورهم هذا بالثناء عليهم".[٦]

وفى أحدث كتبه الذى يحمل العنوان *Good Boss, Bad Boss*، يقص "روبرت ساتون" - وهو إخصائى فى علم النفس المؤسسى - قصة وردت له من ضابط سابق بالجيش الأمريكى. لقد كان معظم من يعلونه رتبة من الضباط حمقى - فقد كانوا بغيضين، ومحقرين من شأن الآخرين، ومثبطين للهمم. ولكن قائد الكتيبة كان مختلفًا.

> لقد خرجت من الصف عدة مرات وأعادنى إلى الصف على الفور وقوَّم لى سلوكى، ولم يصرخ فى وجهى أو يحقر من شأنى، ولكنى وعيت الدرس جيدًا وخجلت من نفسى لأنى خيبت أمله فىَّ. وهذا النهج جعلنى شخصًا أفضل الآن وأظننى أخذت عنه عاداته حتى إننى أقلد تصرفاته هذه من خلال معاملة الناس بالطريقة التى يرغبون فيها.

إن بإمكاننا التغلب على غرائزنا الأساسية بالاعتراف بميولنا الطبيعية والعمل بجد للتركيز على الإيجابيات. فليس الأمر مسألة تفكير إيجابى وحسب؛ بل إنه إعادة برمجة لعقولنا لكى ندرك أن تصوراتنا لا يجب بالضرورة أن تكون متسقة مع الواقع، والتوقف لكى نقوم بتحليل افتراضاتنا الكامنة حول موقف معين، والبحث فى تلك الافتراضات حتى نصل إلى الصورة الكاملة. ونحن نستطيع أن ندرب أنظمتنا العصبية العاكسة - وهى تلك الخلايا التى اكتشفت منذ عقود قليلة وهى التى تمكننا من فهم أفعال الآخرين، وتفسير نواياهم، وتوقع ما قد يقدمون عليه لاحقًا - حتى يمكننا ترسيخ السلوكيات الإيجابية وما تكشفه لنا عن الأشخاص الذين ندربهم.

وهذا أمر أساسى إن أردنا أن نكون صادقين فى تقديرنا. فإننا بحاجة إلى نقطة إيجابية حقيقية نبدأ منها، وبحاجة إلى إظهار التقدير الذى يلقى صداه لدى المتلقى. فأفضل رؤساء العمل - وفقًا لـ "روبرت ساتون" - هو من يستغرق الوقت الكافى ليعرف كيف يفكر ويتصرف كل واحد من أفراد فريقه. وليس هذا سهلًا، فالقادة على الرغم من كل جهودهم العظيمة، غالبًا ما ينسحبون من المواقف التى كثيرًا ما تكون أكثر كشفًا للآليات الشخصية لدى الفرد. ولكن النتيجة فيما يتعلق بتأثير القائد وفاعليته تستحق ما يتم بذله من جهد.

إننا عندما نقر بقيمة أى فرد بالنسبة للمؤسسة التى نعمل بها، فإننا نؤسس مسارًا إيجابيًا لتواصل صريح ومنفتح.

وبالطبع، فإننا مضطرون للتعامل مع الأمر الذى تحت أيدينا فى النهاية. ولعل الأسوأ من طرح البنود السيئة أولًا، هو محاولتنا تلطيفها أو عدم معالجتها على الإطلاق. هذا "التأثير الأمومى" - مصطلح اشتقه عالما النفس "سيدنى روسين" و "إبراهام تيسر" فى بداية السبعينيات من القرن العشرين - يقع لأن الناس يحاولون تجنب تحولهم كأهداف للمشاعر السلبية لدى الآخرين.[٨] إننا جميعًا نملك الفرصة لقيادة التغيير، لكن الأمر يحتاج إلى التحلى بالشجاعة فى إطلاع رؤسائنا على الأخبار السيئة. ولا يجدر بنا أن نكون مثل رسول السلام الذى يقع أمام فرقة إعدام. حين تستثار غريزة

البقاء بداخلنا، فإنها قد تتغلب على شجاعتنا فتتوه حقيقة الموقف. وقد كتب "ساتون" يقول: "إن تأثير الأمومة والفلترة الناجمة عنه للأخبار لهما آثار مدمرة فى التسلسل الهرمى بأكمله. فما يبدأ على أنه خبر سيئ يصبح أكثر بساطة عند تنقله عبر المراتب الوظيفية - لأنه بعد أن يستمع كل رئيس للأخبار من مرءوسيه، فإنه يجعلها أخف وطأة قبل أن يمررها لمن يعلوه فى التسلسل الهرمى".[٩]

إن القيادة من خلال التركيز على الإيجابيات ومقاومة الرغبة فى تعظيم حجم الدراما هى أدوات تساعدنا على دعم عزيمتنا، وأساليب للخوض بثقة فى مواضع النقد. والقادة الذين ينتهجون هذا السلوك قلما تباغتهم الكوارث التى ينبغى أن يكونوا على علم بها طوال الوقت.

فى شركة "سوندا"، توصل "أندرياس نافارو" إلى طريقة لترسيخ هذا المنهج على مستوى مؤسسى، من خلال اتباع قاعدة الثلاثة فى مقابل واحد. فيقول: "إننا نحاول تقليل النقد قدر الإمكان. ولدينا قاعدة لهذا. إذا دخلت الشركة ووجدت شخصا لا يعجبك أو وجدت أنه لا يقوم بالعمل على الوجه الذى تراه فلا تقل أى شىء، ولكن اكتب ما تراه فى ورقة". وعندئذ يكون الموظفون مطالبين بأن يجدوا ثلاثة أشياء جيدة تخص ذلك الشخص قبل أن يفتحوا نقاشًا يكون الهدف منه هو تغيير سلوك ذلك الشخص.[١٠]

كيف لنا إذن أن ندخل فى تفاعلات نكون مضطرين فيها لمناقشة الأخبار غير المستحبة؟ إننا نعلم بغريزتنا أننا دائمًا ما نكون أكثر تقبلًا للأخبار السيئة بعد سماع مديح للنقاط الإيجابية لدينا. ولكن لو جاء المديح زائفًا أو أن التحول من المديح إلى النقد جاء مفاجئًا، فإن هذا المبدأ سوف يخسر ويفقد تأثيره. ولتلافى هذا الأمر، عليك بالتالى:

أولًا: ينبغى أن يكون الثناء صادقًا وحقيقيًّا، وليس مجرد أداة انتظار لبعض الوقت حتى ترتب النقد الذى ستوجهه.

ثانيًا: ينبغى عليك أن تكون قادرا على خلق تدفق سلس من نقطة للتى تليها.

ثالثًا: قدم أداة بناءة بدلًا من توجيه النقد الذى يتبع الثناء.

هذا الأسلوب فى توصيل نقطة معينة من الممكن أن يكون أكثر صعوبة قليلًا فى الصيغة المكتوبة. فبدون التدفق الطبيعى للمحادثة، وهو ما يمثل فرصًا للتواصل بين نقطة والتى تليها، فإنه قد يبدو للآخرين كأنك فقط "تتملقهم". وإذا كان الموضوع جدليًّا على نحو خاص، فسوف يكون عليك أن تتحدث مع الطرف الآخر حديثًا مباشرًا.

إن العديد من الناس يبدأون نقدهم بعبارات ثناء صادقة ثم تتلوها كلمة "ولكن"، والتى تشير إلى وشك بداية توجيه النقد. وهذا التصرف قد يدفع المستمع إلى الشك فى صدق الثناء السابق. استعمل حرف العطف بدلًا من كلمة "لكن"، وقدم نصيحة بناءة بدلًا من توجيه النقد. فهذه على الأرجح هى أضمن طريقة لمعالجة أية مشكلة فى صيغة مكتوبة دون أن تبدو زائفًا فى ثنائك.

إن البدء بالمديح والتقدير سوف يساعدك على مساعدة موظفيك على أن يصبحوا أكثر إنتاجية، ومساعدة الموزعين على أن يصبحوا أكثر التزامًا، والأصدقاء والعائلة ليصبحوا أكثر قدرة على فهم وجهة نظرك. فإن الرؤية الإيجابية دائمًا ما تضع التعاملات على المسار الصحيح.

٢

اعترف بأخطائك

كانت "بيث" مديرة من المستوى التنفيذى الرفيع بإحدى الشركات التى تأتى ضمن قائمة أفضل ١٠٠ شركة طبقًا لتصنيف مجلة "فورتشين". وفى حين كانت تحظى بحب شديد من قبل رؤسائها وفريقها التابع لها، كانت فى كفاح مرير فى معركة كبرى مع زميلها "هارفى" الذى كان يرأس قسمًا آخر. ولكن أليس كل شىء مباحًا فى الحب والحرب؟ لقد كان هذا هو الشعار الذى تتبناه "بيث"؛ فقد كشف عن الجانب الانتقامى من شخصيتها فى التعاملات التى جرت بينهما.

ولكن "بيث" أرادت أن تكون قائدًا أفضل، ولذا فقد نشدت المعونة لدى "مارشال جولدسميث" - المدرب التنفيذى ومؤلف كتاب *What Got You Here Wont Get You There*. لقد تعلمت أنها فى الوقت الذى كانت تحظى فيه باحترام الكثيرين، فإن سلوكها مع "هارفى" كان يؤثر على سمعتها. وكان عليها أن تتفاوض على معاهدة سلام مع "هارفى"، وللقيام بهذا، كان عليها الاعتراف بالخطأ.

ربما يكون هذا هو أصعب موقف عند اتباع هذا المنهج - إنه موقف يتوجب عليك فيه الاعتراف بالأخطاء للشخص الذى أضرت به تلك الأخطاء. فالتوترات كثيرة على كلا الجانبين بالفعل، وربما تكون المنافسة عاملًا محركًا، وربما يكون لديك شعور بعدم الاطمئنان لتعريض نفسك للانتقاد

واللوم. ولكن هذه المواقف أيضًا هى التى يكون فيها الاعتراف بأخطائك أولًا هو العامل الأكثر فاعلية فى التخفيف من شدتها.

فما الذى قالته "بيث"؟

"أتعلم "هارفى"، لقد تلقيت قدرًا كبيرًا من التغذية الراجعة هنا، وأول ما أود قوله فى هذا الأمر هو أن تصورى نحو معظمها إيجابى، والأمر الثانى الذى أود قوله هو أننى أريد أن أصبح أفضل فى كثير من الأمور. لقد كنت قليلة الاحترام لك، وللشركة، ولتقاليدها. أرجو أن تتقبل اعتذارى. فليس لى عذر فى سلوكى هذا."[١]

ماذا كانت استجابة "هارفى"؟ لقد اغرورقت عيناه بالدموع، واعترف هو الآخر بأن سلوكه - هو أيضا - كان غير كريم على الإطلاق، وعندئذ أعلن كلاهما أنه سيتحسن نحو الأفضل.

فهذه حرب طويلة مريرة انتهت ببساطة بالاعتراف بالأخطاء التى وقعت فيها.

إنه ليس من الصعب مطلقًا أن تنفتح على محادثة تتضمن نقاشًا حول أخطائك مادام أن الشخص الآخر قد بدأ متواضعًا بالاعتراف بأنه هو أيضًا كان بعيدًا عن جادة الصواب. فاعتراف المرء بأخطائه - حتى لو لم يقم بتصحيحها - يساعد فى إقناع أى شخص بأن هناك تغييرًا قد حدث فى سلوكه.

وقد قام "كارنيجى" - خبير التواصل الأعظم على الإطلاق - بتطبيق هذا الدرس ذاته عندما كان يكتب عنه. فقد بدأ النقاش بقصة تدور عن فشله فى بداية عمله كمرشد ومدرب شخصى حتى يساعد القراء على أن يكونوا أكثر انفتاحًا على الأفكار. إنها إستراتيجية ذكية ومتقنة - وثبتت فاعليتها فى كثير من الوجوه.

والصعوبة التى يواجهها القادة فى تطبيق هذه الإستراتيجية ترتبط بعنصر وحيد أساسى: أن عليك أن تعترف بأخطائك، وأنك معرض للزلل. والقادة عبر العالم يعانون هذا الأمر، على الرغم من أنهم جميعًا يدركون

قيمة هذا العنصر. وإذا لم يدركوا ذلك من تلقاء أنفسهم، فإن الأبحاث كفيلة بإثباته وإبرازه.

فقد قام الباحثون فى معهد الصحة والإمكانات البشرية بإجراء دراسة مسحية على خمسة وثلاثين ألف شخص لقياس عوامل التقدم المهنى. وقد وُجد أن العامل الأكثر ارتباطا بالتقدم المهنى هو الاعتراف الحر بالأخطاء التى يتم ارتكابها.[٢]

إن الاعتراف بأنك ارتكبت خطأ هو مثل خطوة أولى فى برنامج مكون من اثنتى عشرة خطوة: فهى الأصعب والأهم. وحتى نقبل بالمحاسبة، كيف يمكننا التعلم من أخطائنا، واستخدامها للمضى قدمًا فى حياتنا، وتشجيع الآخرين على الثقة بنا؟ "لكى يهجر المرء طريق الفشل المتواصل، فإنه ينبغى له أن يكون أول الناطقين بأصعب ثلاث كلمات: "لقد كنت مخطئًا". فإنه عندئذ يفتح عينيه، ويعترف بأخطائه، ويتقبل المسئولية الكاملة عن أفعاله وتوجهاته الحالية غير السليمة".[٣]

وتعرض "بورتيا نيلسون" هذه العملية بأسلوب شاعرى فى كتابها Autobiography in Five Short Chapters. فتقول: "إن ما بدا فى الكثير من مراحلنا الأولى كأنه تقدم بائس محدود كان لانفصالنا عن المشكلة حتى أصبحنا قادرين على تقبل المسئولية عن أخطائنا. وبمجرد أن نتمكن من رؤية العلاقة بين ما نحن فيه وما نفعله، حينها فقط نبدأ فى البحث عن المشكلات الكبرى فى مسارنا. وفى النهاية سنتعلم أن بإمكاننا ببساطة أن ننتهج مسلكًا آخر أقل وعورة، وهذا يعنى أن نتحول بكل بساطة من القدرة على حل المشكلات إلى التصرف بقدر أكبر من الكفاءة بالأساس.[٤]

وبعيدًا عن المكاسب الشخصية التى نجنيها من الاعتراف بأخطائنا، فإن الثقة التى نبنيها مع زملائنا وعملائنا، وأصدقائنا وأفراد عائلتنا لا تقدر بثمن. يكتب "مارشال جولدسميث" قائلًا: "لا أحد يتوقع منا أن نكون على صواب طول الوقت. وبهذا المعنى، فإن الوقوع فى الخطأ يكون فرصة قيمة – فرصة لإظهار معدنك كشخص وكقائد... فإن مدى قدرتك على تحمل مسئولية أخطائك يخلق انطباعًا أفضل عنك أكثر مما تخلقه نجاحاتك الكبرى".[٥]

إننا عندما نتحدث عن أخطائنا، فإن هذا يجعلنا أقرب إلى البشر. ويصبح من السهل على الناس حينئذ الاقتراب منا والارتباط بنا. فإنهم يشعرون بأننا نفهم وجهة نظرهم بشكل أفضل، وبهذه العقلية، فإنهم يكونون أكثر انفتاحًا على نصيحتنا.

والشيء اللطيف بشأن هذا المبدأ هو أننا جميعًا نرتكب الأخطاء وأيضًا لدينا فائض من قصصها التي يمكن استخدامها حين نحب أن نطمئن الآخرين للتعامل معنا. تذكر أن تتبع القصة بنصيحة بناءة، وليس نقدًا مباشرًا.

ولكن كيف استخدم "كارنيجي" هذا المبدأ مع ابنة أخيه ومساعدته الجديدة "جوزفين"؟ لقد تعامل معها وهو يضع في اعتباره مسألة قلة خبرتها والحماقات التي كان هو شخصيًّا يرتكبها عندما كان في سنها ومستوى خبرتها.

فقد كان يبدأ بالقول: "لقد ارتكبت خطأ يا "جوزفين"، ولكن الله يعلم أنه ليس أسوأ من الأخطاء العديدة التي وقعت فيها أنا. إن الحكم الصائب يأتي بالخبرة فقط، وأنت الآن أفضل مما كنت عليه عندما كنت أنا في مثل سنك. لقد وقعت في الكثير من الأخطاء الحمقاء ولذا فلست ميالًا لنقدك أو نقد أي شخص آخر. لكن ألا تجدين من الحكمة لو أنك فعلت كذا وكذا؟".

إنك عندما تعترف بأخطائك، فإنك توجه انتباه الشخص الآخر بعيدًا عن أخطائه الخاصة؛ وبالتالي تلطف الطريقة وتتجنب اندفاعه للدخول في حالة من الدفاع عن نفسه على الفور.

إنك عندما تعترف بأخطائك، فإنك تبني الثقة مع الآخرين تلقائيًّا.

٣

تحدث عن الأخطاء بلطف

خلال الأيام الأولى من رئاسته، لم يكن "كوليدج" وعائلته قد غادروا بعد جناحهم بالدور الثالث من فندق "ويلارد" في واشنطن. وفي ساعات الصباح الأولى استيقظ الرئيس ليرى لصًا متسلقًا يفتش في ملابسه ليأخذ حافظة نقوده وسلسلة الساعة. فتحدث "كوليدج" قائلًا: "إنني تمنيت أن لو لم تأخذ هذه...لا أعني الساعة والسلسلة، بل أعني الحلية الصغيرة فقط. اقرأ ما كتب على خلفيتها".

قرأ اللص عبارة تقول: "إهداء إلى "كالفين كوليدج"، رئيس مجلس النواب، من المحكمة العامة بولاية ماساتشوستس".

ثم عرف "كوليدج" نفسه بأنه الرئيس، وأقنع اللص بأن يتخلى عن حلية الساعة، وقاده إلى حوار هادئ، فاكتشف أن الشاب وزميله في الغرفة غير قادرين على دفع فاتورة الفندق وشراء تذاكر القطار للعودة إلى جامعتهما، فقدم ٣٢ دولارًا من حافظة نقوده (التي تركها اللص الشاب أيضًا)، للشاب واعتبرها دينًا عليه، ونصح الطالب الشاب بأنه لكي يتجنب عملية القبض عليه من خلال الشرطة السرية، فإن عليه أن يغادر من حيث أتى.[١]

إن لفت الانتباه بشكل غير مباشر باتجاه أخطاء أي شخص أو عثراته يمثل طريقة تصنع المعجزات مع الأشخاص الذين قد يسخطون من أي نقد مباشر - وهذا ينطبق على معظم الناس.

والقادة من جميع الأنماط تتاح لهم وسيلة رائعة لإرسال رسالة غير مباشرة خفية عن أى سلوك يحاولون تشجيعه، ولذلك عليهم ببساطة أن يتبعوا هذا السلوك بأنفسهم أولًا. وإن لم يفعلوا، فإن الرسالة التى ستصل لمن حولهم ستكون واضحة ورنانة: "إننى أخبركم بأننى أريد منكم التصرف على هذا النحو، ولكن هذا ليس مهمًّا فى حقيقة الأمر. ولو كان كذلك، لفعلته أنا أولا".

هذا المفهوم هو مبدأ القيادة الثالث عشر لدى "جون ماكسويل" فى كتابه الكلاسيكى *٢١ قانونًا لا يقبل الجدل فى القيادة**. وقد أطلق عليه اسم "قانون الصورة"؛ حيث إن الناس يفعلون ما يرونه. وقد روى قصة القائد "ديك وينترز" قائد فصيلة "إيزى كومبانى" خلال الحرب العالمية الثانية. لقد كان "وينترز" يؤمن بأن مسئولية القائد هى أن يتقدم هو أولًا، وأن يكون قدوة لمن حوله، ويقود الجماعة، وأن يتحمل المخاطرة بجوار رجاله.

أحد أبرز المواقف التى أبرزت منهج "وينترز" فى القيادة من خلال القدوة حدث مباشرة بعد يوم واحد من الإرساء فى "نورماندى" على الطريق إلى "كارينتان"، وهى البلدة التى كانت فرقة "إيزى كومبانى" بحاجة إلى استردادها من الألمان. فمع اقتراب قوات المظلات الأمريكية التى يقودها من المدينة، وقعت تحت نيران المدافع الآلية الألمانية. وسرعان ما احتشدوا متخندقين على جانبى الطريق، ولم يتحركوا للأمام حين أمروا بذلك. ولكنهم إذا لم ينفذوا الأوامر ويتحركوا ستنتهى بهم الحال إلى تمزيقهم إربًا. ولقد حاول "وينترز" أن يلم شملهم، فأقنعهم وحفزهم وجرى من خندق إلى آخر ورصاص المدافع الرشاشة ينهمر من حوله. وفى النهاية، قفز وسط الطريق، والرصاص يمر بالقرب منه، وصاح بالرجال لكى يتقدموا. نهض الجميع وتحركوا قدمًا للأمام وكأنهم شخص واحد. وساعدوا فى استعادة المدينة.[٢]

فى بعض الأحيان لا يكون من الممكن التأثير فى الناس من خلال القدوة، إما لأنك لست موجودًا مع الأشخاص الذين تحاول التأثير فيهم أو لأنك فى الواقع لست منشغلًا كليًّا بما يفعلونه. فكيف نؤثر على السلوك إذن؟ إن مؤلفى كتاب *Influencer* يقدمون بعض النصائح السديدة فيما يخص مواقف مثل هذه:

* متوافر لدى مكتبة جرير

- حدد - فى المجموعة أو الفريق أو العائلة أو حتى المجتمع - الأشخاص الذين يمتلكون أعظم التأثير وحفزهم على أن يصبحوا قدوة للسلوك الذى تريد تعزيزه.
- طور توجهًا جماعيًا نحو السلوك الذى ترغب فيه من خلال الدعوة إلى الصالح العام. ويلعب ضغط الأقران دورًا كبيرًا فى التأثير على أفكار الأفراد وأفعالهم وتصرفاتهم.
- اصنع أى تغييرات ممكنة للموارد المتاحة أو البيئة المحيطة بك حتى تجعل السلوك أو التوجه العقلى الجديد أمرًا سهل الاتباع.[٢]

فى نهاية الحرب العالمية الثانية، كان الجنود يعودون من خطوط القتال ويعاودون الدخول إلى سوق العمل. وفى هذه العملية، كانوا يأخذون مواقع النساء اللاتى تقدمن وملأن كثيرًا من المواقع والمناصب فى غيابهم. وهناك كثير من النساء فضلن البقاء فى العمل، وهو ما خلق عداء بين الجنسين فى مكان العمل، ولكنه أيضًا أنتج رؤية جديدة للدور الذى يمكن للنساء أن يلعبنه فى الاقتصاد الأمريكى.

وكانت المطاعم فى أنحاء البلاد تواجه صراعًا خاصًا، فالجنود العائدون حصلوا على وظائف للعمل كطهاة. والنساء اللواتى كن يشغلن هذه المواقع خفضت رواتبهن ليعملن نادلات، وهى وظيفة بأجر أقل. والنتيجة: وجود علاقة عدائية بين الطهاة والنادلات فى بيئة عمل يكون فيها التعاون أمرًا لازمًا. فعانى الجميع، بما فى ذلك الزبائن الذين كانوا يتلقون طلباتهم متأخرة أو مغلوطة. وكان الموظفون يتركون العمل وكانت المطاعم تفقد روادها.

ولذا، فقد استعانت جمعية المطاعم الوطنية بـ "وليام فوت وايت" - وهو أستاذ بجامعة شيكاغو - لحل هذه المشكلة. وقد لاحظ النشاط فى عينة من المطاعم، وجعل يراقب الطهاة والنادلات وهم يتبادلون السباب والشتائم، ويتجاهلون بعضهم بعضًا، ويتعاملون بعدائية (على حساب الزبون).

يوضح المؤلفون قائلين: "فى الوقت الذى قد يندفع فيه بعض المستشارين إلى تغيير هذا المناخ الاجتماعى غير الصحى من خلال تعليم مهارات التعامل

الشخصى، أو إجراء تدريبات بناء الفرق، أو تغيير نظام الأجور، فإن "وايت" اتخذ منهجًا مغايرًا. ففى وجهة نظره، إن أفضل طريق لحل المشكلة هو تغيير الطريقة التى يتواصل بها الموظفون فيما بينهم".[٤]

ومن خلال العمل مع مطعم تجريبى، أوصى "وايت" العاملين باستخدام محور معدنى بسيط لوضع الطلبات فى المطبخ على أن تضع النادلات طلبات الطعام على المحور ويقوم الطهاة بإعدادها على أحسن حال، مع الحرص على إعطاء الأولوية بحسب ترتيب وصول الطلبات.

وكانت النتائج فورية: قل الصراع، وقلت شكاوى العملاء، وأصبح التواصل والسلوك أفضل حالًا من الجانبين.

فى بعض الأحيان تكون أفضل طريقة لتصحيح السلوك الخاطئ هى ألا تعاقب عليه بشكل مباشر وإنما تستخدم الموقف كنقطة انطلاق لبناء الثقة الذاتية والتواصل بشكل أكثر عمقًا. كان "بوب هوفر" - طيار تجريبى شهير وعارض بمعارض الطيران - على متن الطائرة عائدًا إلى منزله فى لوس أنجلوس بعد عرض جوى فى سان دييجو. وعلى بعد ٣٠٠ قدم فى الجو، توقف محركا الطائرة فجأة. ومن خلال إجرائه مناورات رائعة، تمكن من الهبوط وأنقذ نفسه واثنين كانا معه على الطائرة؛ ولكن الطائرة تضررت بشدة.

كان أول ما قام به "هوفر" بعد هذا الهبوط الاضطرارى هو فحص وقود الطائرة. وكما دار فى ذهنه تمامًا، فالطائرة المروحية التى تعود للحرب العالمية الثانية كانت قد زودت بوقود نفاث ولم تزود بالجازولين. وبمجرد عودته إلى المطار، طلب أن يقابل الميكانيكى الذى قام بخدمة طائرته وإعدادها. كان الفنى الشاب مرتاعًا من خطئه. وسالت الدموع على وجهه بينما كان "هوفر" يقترب منه. لقد تسبب لتوه فى خسارة طائرة باهظة الثمن وكاد يتسبب فى فقدان ثلاث أرواح.

ويمكنك أن تتخيل الغضب الشديد الذى كان ينتاب "هوفر". ويمكنك أن تتصور حجم الهجوم اللفظى الذى قد يشنه هذا الطيار الفخور بحاله والماهر على هذه اللامبالاة. ولكن "هوفر" لم يوبخ الميكانيكى؛ بل إنه حتى لم ينتقد إهماله. وبدلًا من ذلك، وضع ذراعه الضخمة على كتف الشاب وقال

له: "حتى أظهر لك أنى على يقين من أنك لن تفعلها ثانية، أريد منك أن تكون فى خدمة طائرتى إف ٥١ غدًا".

فى حياتنا، ربما تكون الأخطاء فى بعض الأحيان منتجًا ثانويًا للظروف المخففة. فنحن لا نفشل فى عملنا دائمًا لعدم الكفاءة، ولكننا قد نفشل لأن عقولنا وقلوبنا غير مشغولة بالعمل نتيجة لمشاكل فى البيت أو غيره. ويفهم القائد أن الأخطاء ومواقف الفشل تبرز من كل زوايا الحياة، ولذا ينبغى أن يتم التعامل معها باعتبارها مجرد مواقف منفصلة وقابلة للرتق وليست أخطاء قاتلة ومستمرة على الدوام.

وفى عصر زاد فيه شك القادة من أساليب القيادة غير الأصلية، فإن من الأفضل مواجهة الأخطاء بصدق وأمانة دون أن تستخدم كفرص للإدانة. وبالنسبة للكثيرين، فإن المناهج العدائية السلبية أو المواجهات المراوغة مع القادة تحط من قيمة أى قائد وتدفعه للسخرية من حجم إسهامه فى العمل أو حتى فى المؤسسة التى يخدم فيها. فإن من مصلحتك أن تخرج الناس من حالة وهن العزيمة بأسرع قدر ممكن. افعل ذلك من خلال تناول أخطائهم بهدوء والعودة بهم إلى حالة من الثقة والقوة.

٤

اطرح أسئلة بدلًا من إصدار أوامر مباشرة

فى الحياة العسكرية، تكون الأوامر جزءًا أساسيًّا من عمليات كل يوم. فأنت تتلقى الأوامر وينتظر منك أن تتبعها على نحو تام. ولكن عندما تولى الكابتن "دى. مايكل أبراشوف" قيادة المدمرة "يو إس إس بينفولد"، وهى المدمرة ذات الصواريخ الموجهة، علم أنه كان يواجه تحديًا يحتاج إلى منهج مختلف تمامًا فى التعامل.

إن" *بينفولد*" لم تكن أفضل سفن البحرية الأمريكية، حتى ذلك الحين. فكان أفراد طاقمها عابسين دائمًا، والمعنويات منخفضة، وكان معظم البحارة على السفينة يقضون وقتهم بشكل آلى وروتينى حتى يحين ميعاد تسريحهم. وإضافة لتعقيد موقف القيادة الذى هو صعب بالأساس، فإن القائد السابق لم يكن محبوبًا، ولذا فإن أفراد الطاقم كانوا يرون القائد الجديد بنظرة قاسية وناقدة.

لكن هذه كانت أول قيادة للكابتن "أبراشوف" فى البحر، وكان مفترضًا به أن يؤديها على الوجه الأكمل. وإليك خطوته الأولى: أن يتعرف على الطاقم. "إننى لم أستغرق وقتًا طويلًا حتى أدركت أن أفراد طاقمى الشباب كانوا أذكياء، وموهوبين، ويمتلئون بالأفكار الجيدة التى غالبًا ما كانت تنتهى إلى

لا شيء لأنه ما من أحد فى القيادة كان يستمع إليهم"، هكذا كتب الكابتن "أبراشوف" فى سجلات *It's Your Ship*، وهى سجلات القيادة أثناء وجوده على المدمرة "*بينفولد*".[١]

ولذا فقد تعهد الكابتن "أبراشوف" بأن يستمع إلى أفراد طاقمه، ولكن ليس حين يقررون الكلام فقط. لقد كان يعلم أنه لو أراد أن يدير اتجاه السفينة، فإن الأفكار الخاصة للقيام بهذا ستكون لدى الطاقم بالطبع. وما هى أفضل طريقة لاكتشاف تلك الأفكار سوى بالحديث معهم مباشرة؟ قرر الكابتن "أبراشوف" أن يلتقى بخمسة من أفراد طاقمه كل يوم حتى التقى بجميع أفراد الطاقم الموجودين على سطح السفينة - وكانوا تقريبًا ٣١٠ أشخاص. فما الذى تعلمه من ذلك؟

لقد عرف أن قدرًا هائلًا من الوقت تم إهداره فى أعمال روتينية بشعة، مثل القيام بطلاء السفينة ست مرات فى العام. ولذا، فقد وجد "أبراشوف" طريقة لاستبدال جميع المسامير التى على السفينة التى تسبب الصدأ وطريقة لتشغيل العديد من الأطر الخارجية من خلال عملية دهان خاصة. ولم تعد السفينة بحاجة لطلاء آخر لمدة عامين كاملين، وهو ما وفر وقتًا هائلًا للقيام بأعمال أكثر قيمة، كالتدريب المتقدم مثلا. كما علم أن الكثير منهم التحق بالبحرية كسبيل لتمويل الدراسة الجامعية. ولذا فقد رتب لعقد اختبارات الالتحاق الجامعية على السفينة ورتب لعقد برامج التنسيب المتقدم عن بعد لطاقم السفينة. ووجد أن معظمهم قد قدم من بيئات صعبة وعاشوا حياة سيئة ولكنهم أيضًا كانوا شديدى التعلق بعائلاتهم، ولذا فقد أدخل قدر الإمكان أفراد عائلاتهم فى حياتهم من خلال إرسال بطاقات التهنئة بالأعياد، وخطابات الشكر، وغيرها من اللفتات المهمة للآباء والزوجات. وقد كتب يقول: "لقد أردت أن أربط بين أهدافنا جميعًا حتى يروا أن أولويتى بتحسين حالة السفينة" *بينفولد*" تعد فرصة بالنسبة لهم لإظهار مواهبهم ومنح وظائفهم قيمة حقيقية".

فماذا كانت النتيجة من توجيه الأسئلة لأفراد الطاقم؟ حدوث تحول كبير فى الروح المعنوية، واستعداد أعظم لتجاوز حدود الممكن، وتحقيق أعلى نتائج التقييمات التى مرت على تاريخ البحرية.

ولو أن الكابتن "أبراشوف" نزل إلى السفينة، وأصدر توجيهات بأن على أفراد الطاقم أن يعملوا على تحسين تقييمات السفينة، ثم أوضح طريقة محددة لتحقيق ذلك، فما النتيجة المنتظرة؟ ما كنا أبدا سنسمع عن السفينة "بينفولد" التى أصبحت نموذجًا للقيادة المثالية.

إن طرح الأسئلة لا يجعل الأمر أكثر استساغة وأقل إثارة للحنق وحسب، بل إنه غالبًا ما يحفز الإبداع والابتكار فى حل المشكلات المطروحة. فإن الناس على الأرجح يميلون لاتباع أى مسار جديد إذا شعروا بأنهم مشاركون فى تشكيله بالفعل.

إن أفراد القيادة العائلية لمؤسسة "ماريوت" معروفون بحرصهم الشديد على تفتيش فنادق "ماريوت" بكل دقة للتأكد من أنها تدار على الوجه الأكمل. وكان "بيل ماريوت الابن" على وجه الخصوص "يمر باستمرار ويطرح الأسئلة ويهتم اهتمامًا شديدًا بالإجابات"، كما كتب عنه "إيد فولر"، مدير فنادق "ماريوت إنترناشونال لودجينج".

> فى الحقيقة، إنه أحيانًا ما كان يتم انتقاده لاستماعه للكثير والكثير من الناس - وينصت للعاملين فى صف الخدمة الأول بذات اهتمامه فى سماع القادة التنفيذيين..وكان سؤاله المفضل أثناء زيارته لموظفى الاستقبال هو "ماذا تعتقد برأيك؟" وكانت تلك طريقته فى محاربة ميل الموظفين للابتعاد بأنفسهم عن إحداث قلق أو نقل أخبار سيئة للرئيس.[٢]

إن "بيل ماريوت" كان قائدًا مستنيرًا فهم القوة السلبية للتأثير الأمومى، وعلى علم بأفضل طريقة لتحفيز الموظفين على الانخراط فى العمل مما جعل كل منشآت "ماريوت" على مستوى التوقعات والتطلعات.

ومع علمنا بأن طرح الأسئلة يزيد من انخراط الأفراد الذين نود التأثير فيهم، فإن العديد من القادة لا ينتهجون هذا المسلك، فما السبب فى ذلك؟ لأنه فى بعض الأحيان، يبدو طرح الأسئلة كما لو كان حيلة لقيادة الناس نحو إجابة تحملها فى رأسك فعلًا. فلِمَ لا تخبرهم وحسب؟ قد يكون ذلك أكثر ملاءمة.

إن الناس لا يحبون أن توجه لهم الأوامر، هذا هو السبب.

والقادة أيضًا يترددون فى طرح الأسئلة لأنهم لا يعرفون النتيجة الناجمة عن ذلك. فماذا لو أن الشخص الآخر لم يتجه الاتجاه الذى كنت تقصده؟ لا مجال للتغاضى عن تلك الاحتمالية. ومع هذا ينبغى على القادة أن يفكروا فى تلك الاحتمالية على أنها فرصة جيدة وليست خطرًا...فالإجابة التى سوف تحصل عليها ربما تكون أفضل - بل غالبًا ما ستكون أفضل - من تلك التى تعرفها بالفعل.

عندما سنحت الفرصة لـ "إيان ماكدونالد" من جوهانسبرج، بجنوب أفريقيا، والمدير العام لمصنع صغير متخصص فى إنتاج قطع الآلات الدقيقة، عندما سنحت له الفرصة لتقلى طلبية كبيرة، كان مقتنعًا بأنه لن يستطيع الوفاء بموعد التسليم. فالأعمال مجدولة فى المصنع بالفعل ووقت الانتهاء القصير المطلوب لإنهاء هذا الطلب جعل من المستحيل بالنسبة له أن يقبل به.

وبدلًا من أن يحث موظفيه على تسريع وتيرة العمل والتعجل فى إنجاز هذه الطلبية، قام بدعوة الجميع، وشرح لهم الموقف، وأخبرهم بالقيمة المالية التى ستعود على الشركة إذا تمكنوا من إنجاز هذه الطلبية فى موعدها. ثم بدأ بطرح الأسئلة: "هل هناك من شىء نستطيع فعله للتمكن من إتمام هذا العمل؟ هل منكم من يرى سبلًا أخرى لتهيئة المصنع بحيث يكون من الممكن قبول هذا الطلب؟ هل هناك من سبيل لتعديل ساعات عملنا أو تكاليف العمل للمساعدة فى إنجاز هذه الطلبية؟".

خرج إليه الموظفون بالعديد من الأفكار وأصروا على أن يقبل الطلبية. وتم قبول الطلبية، وتمكنوا من إنتاجها، وتسليمها فى الوقت المحدد.

وللأسف الشديد يخشى كثير من القادة القيام بمراجعة لحالة الأداء على الرغم من أنه لا يجب أن يكون هذا الأمر هو الوضع السائد، فإنهم يعلمون أن لديهم موظفين بحاجة إلى تحسينات، ويتوقعون الدخول فى صراعات وخلافات إذا وجهوا النقد للموظفين؛ لأن الموظفين يصبحون أكثر ميلًا للدفاع والإحباط. هؤلاء القادة بحاجة إلى تبنى أسلوب مختلف.

إن لدى معظم الموظفين فهمًا تامًّا بمواطن قوتهم وضعفهم. ففى الوقت الذى يكون فيه بعضهم متبلدين، فإن معظمهم - إن سألت - سوف يخبرونك بالضبط بما تفكر فيه. ويوصى العديد من خبراء علم النفس المؤسسى بتأسيس مرحلة للتقييم الذاتى ضمن مراحل عملية المراجعة والتقييم الشامل. وقد أظهرت الدراسات أن التقييمات الذاتية تقود لمراجعات أكثر إرضاء للمديرين والموظفين ويكون لها أثر أعظم على الأداء.[٢] ابدأ بطرح بعض الأسئلة على الموظفين للتفكير فيها قبل القيام بالمراجعة: "ما الذى ترون أنكم مهرة فيه على نحو استثنائى؟ ما أهدافكم للعام القادم؟ فى أى منحى تحبون تنمية مهاراتكم أو قدراتكم لمساعدتكم على تحقيق تلك الأهداف؟".

تصور أنك تبدأ الاجتماع بقائمة كاملة من الإجابات عن هذه الأسئلة، وهى إجابات لست مضطرًّا لأن تقوم بطرحها. فى ٨٠٪ من الحالات على الأقل، سوف تحصل على الاستنتاجات نفسها التى توصلت إليها وسيكون الحوار أكثر إيجابية.

والشىء الرائع فى طرح الأسئلة هو أنه من الممكن القيام به على نحو فعال جدًّا من خلال أية وسيلة. فماذا لو قمت بإرسال رسالة أو تغريدة لفريقك بسؤال حول كيفية التعامل مع العملاء المشاكسين؟ ألن يكون ذلك عونًا للموظفين الذى يجدون فى أنفسهم ضعفًا فى هذه الناحية لمعاودة التفكير فى الطرق التى ينتهجونها أو ليعلموا أنهم لا يملكون أى طرق للتعامل؟ إن بإمكانك أن تطرح أسئلة فعالة للغاية فى أقل من ١٤٠ حرفًا.

إن الأسئلة تمنحك فرصة للدخول فى حوار - عبر أى وسط - يقود إلى تحقيق مكانة أعلى لكل المنخرطين فى الأمر. وهذا الأمر يمكن الجميع من الشعور بالمشاركة فى تشكيل النتيجة النهائية.

أليس من الأفضل إذن أن تطرح سؤالًا على أن تصدر أمرًا؟

٥

خفف من حدة الخطأ

فى صيف عام ١٩٤١، حصل الرقيب "جيمس ألين وورد" على وسام "فيكتوريا كروس"، لخروجه إلى جناح طائرته القاذفة من طراز "ويلينجتون"، على ارتفاع ثلاث عشرة قدمًا فوق منطقة "زويدر زى" لكى يطفئ حريقًا شب فى المحرك الأيمن للطائرة، ومؤمنًا نفسه بمجرد حبل لا أكثر ربطه على وسطه وتمكن من إخماد الحريق وعاد ثانية عبر الجناح بأمان إلى كابينة قيادة الطائرة. ولأن "وينستون تشيرشل"، كان مغرمًا ومحبًّا لحركات المغامرة، فقد قام باستدعاء ذلك النيوزلندى الخجول إلى مكتبه فى "داونينج سترتيت". وأصيب "وورد" بالخرس لرهبته فى حضرة "تشيرشل"، فلم يستطع الرد على أسئلة رئيس الوزراء. فقام "تشيرشل" بإحاطة البطل الحزين ببعض العاطفة، وقال له، "لابد أنك تشعر بالتواضع الشديد والارتباك فى حضرتى".

ونجح "وورد" فى أن يقول: "نعم سيدى".

فقال "تشيرشل": "عندئذ، يمكنك أن تتصور مدى التواضع والارتباك اللذين أشعر بهما فى حضرتك."[1]

فببضع كلمات بسيطة، انتقل "تشيرشل" بـ "وورد" من شخص أحمق بائس يقف أمامه إلى مكانة البطل التى يستحقها فعلًا، فلطف من حدة الخطأ وساعده على التقاط أنفاسه.

إن القليلين منا هم من يأخذون وقتًا لمنح الآخرين فرصة لإنقاذ ماء وجوههم، فنحن نضرب عرض الحائط بمشاعر الآخرين، ونمضى فى سبيلنا الخاص، ونتصيد الأخطاء، ونصدر التهديدات، وننتقد أى شخص أمام الآخرين سواء كان هذا الشخص طفلًا صغيرًا أو موظفًا لدينا، وهذا رغم أن بإمكاننا التفكير بكلمة أو اثنتين، ومراعاة مشاعر الآخرين، ونتحيها جانبًا - القيام بأى شىء يخفف من وقع الكلام، إلا أن معظمنا لا يأخذ الوقت للقيام بهذا.

وبالنسبة للقادة، ما الذى يمكن أن يغرسه هذا السلوك المتبلد فى الأشخاص المحيطين بنا؟ إنه الخوف من الفشل، فإذا كنا نعرف أننا سنواجه التحقير والحط من شأننا نتيجة الإخفاقات التى نتعرض لها، وربما تم ذلك بشكل علنى، فهل سنقدم على أية مخاطر فى عملنا؟ وهل سنحاول أن نكون مبدعين أو مبتكرين فى عملنا؟ وهل سنفصح عن أية أفكار أو آراء خاصة بنا؟ إننا على الأرجح لن نفعل ذلك.

إلا أن الفشل هو جزء يومى من حياتنا - فى المنزل، وفى العمل، وفى كل مساعينا وأعمالنا، حتى إن المجلة العريقة *هارفارد بيزنس ريفيو* خصصت عددها الصادر فى شهر إبريل ٢٠١١ بكامله لهذا الموضوع. فماذا كان عنوان الغلاف والشعار؟ "عدد الفشل: كيف تفهمه، وتتعلم منه، وتتعافى منه". ولم يرد فى العنوان ذكر لكيفية تحاشيه.

وبالطبع فنحن ندرك بغريزتنا أن الفشل أمر حتمى، فلماذا لا نكون أكثر دعمًا حين يعانى أحدهم الفشل؟

كانت هناك موظفة تنفيذية بإحدى شركات الإعلام الكبرى مسئولة عن إصدار مجلة جديدة، وقد أنفقت ما يعادل عامًا من الوقت والجهد والموارد فى محاولة إصدار المجلة الوليدة، ولكنها لم تصدر مطلقًا، وفى النهاية كان لا بد من إلغاء إصدار المجلة.

أما المدير التنفيذى للشركة، والذى كان بإمكانه فصل تلك المسئولة أو إبعادها لفشلها، أو أن يجعل منها عبرة لغيرها، فقد وفر لها شبكة إنقاذ نفسية، مما مكنها من حفظ ماء وجهها. "لقد قام الرئيس التنفيذى فى

جمع من كبار مسئولى الشركة بتهنئة تلك المسئولة لما تمتعت به من شجاعة ومهارة، للقيام بالأمر الخاطئ على النحو الصائب، وأكد على أن القرار الخاطئ لم يكن متعلقًا بها؛ فالقيادة العليا دعمته، وقد فشلت المجلة فى النهاية رغم المحتوى والتسويق الرائعين لها"؛ هكذا كتب "روبرت ساتون" فى كتابه الذى بعنوان *Good Boss, Bad Boss*.[٢]

إن ما أوجزه هذا الرئيس التنفيذى فى أفعاله كان أسلوبًا أطلق عليه "ساتون" مصطلح "سامح وتذكر"، وهو مسار نقدى للتعلم من الأخطاء وتغيير السلوك. وقد كان أول ظهور لهذا الأسلوب على يد "تشارلز إل. بوسك" فى كتابه *Forgive and Remember: Managing Medical Failure*.[٣] والهدف هو مساعدة الأفراد على تحقيق المحاسبة الشخصية وفى الوقت ذاته مواجهة مشكلة الفشل الحتمية الحدوث، وهى معركة داخلية مثبطة لأى شخص منا. أليست هذه هى المسئولية الحقيقية لأى قائد؟ لأن الفرد إن خسر المعركة، فإنه لن يتعلم شيئًا يذكر من الخطأ، وستشوه صورته الذاتية، ويصبح أشد خوفًا، وأقل إسهامًا فى نجاح الشركة أو الأسرة أو أية مؤسسة أخرى.

ورغم كل الجهود التى يبذلها القائد، فإن من تحت إدارته سوف يفشلون، وبالتالى سوف يفشل هو ذاته، ويمكن لإدراك هذا الأمر والفوائد الأساسية التى نجنيها من حوادث الفشل، أن تساعدنا فى تعلم كيفية مساعدة الآخرين على تجاوز ذلك الفشل والاستقرار بشكل إيجابى وآمن على الجانب المقابل للفشل وهو النجاح، ويستفيد القادة العظماء من طاقات الإبداع لدى فرقهم من خلال مساعدتهم على حفظ ماء وجوههم حتى قبل أن يقع الفشل.

أجرى كل من "فيونا لى" و "إيمى إيدمونسون" و "ستيفن ثومك" دراسة على ٦٨٨ موظفًا فى مؤسسة كبرى للرعاية الصحية خلال إرساء نظام جديد للبيانات يقوم بتوحيد وتقديم جميع البيانات من جميع الإدارات والأقسام فى المؤسسة، وتلقى الموظفون قليلًا من التدريب وطُلب منهم التعرف على النظام من خلال تمرسهم عليه.[٤]

فما هى النتائج؟ فى الإدارات والأقسام التى أكد قادتها على فرق العمل أن ارتكاب الأخطاء شىء لا غبار عليه، ولم يضعوا نظامًا للجزاءات يحاسب على الأخطاء، كان تجريب النظام أفضل حالًا بكثير. أما فى الإدارات والأقسام التى لم تتسق فيها تصرفات المديرين مع رسائلهم، أو قاموا فيها بالعقاب على الفشل، حتى ولو من طرف خفى، فإن درجة التمرس على النظام فى هذه الحالة كانت أقل، والحقيقة أن الموظفين الذين حققوا أقل الدرجات لم يستخدموا النظام على الإطلاق، لأنهم خافوا من الفشل بشدة. وكما هو متوقع فإن أكثر من تعامل من الموظفين مع هذا النظام الجديد الأكثر كفاءة أصبحوا أفضل كفاءة فيه، واستخدموه بانتظام فى عملهم اليومى.

إن ما كان يغرسه المديرون الداعمون فى أعضاء فرقهم فعليًا - حتى لو على نطاق ضيق - هو المرونة، والمرونة - كما يصفها "مارتين بى. سيليجمان"، الكاتب والرائد فى السيكولوجية الإيجابية - هى التى تصنع الفارق بين الناس فى الاستجابة للفشل، وفى كتبه وفى غيرها من الكتابات الأخرى، يصف لنا كيف ينهض الكثير من الناس من الفشل، ويتعلمون ويتطورون بالخبرة، بينما يعجز آخرون، ويميلون لجلد الذات والخوف من المستقبل. فأى من الحالتين تريد غرسها وتعزيزها فى أتباعك؟

وتدرك الشركات التى توظف أشخاصًا من المجال العسكرى قيمة المرونة جيدًا؛ حيث إنهم يدركون أن الأفراد من أصحاب الخلفية العسكرية معتادون على التعامل مع أخطائهم وإخفاقاتهم، وهذا التعامل فى بعض الأحيان يكون تعاملًا لحظيًا، ويمضون قدمًا فى طريقهم رغم هذه الأخطاء.

إن "دونوفان كامبل" - مؤلف كتاب *Joker One*، وهو عبارة عن مذكرات تدور حول تجربته كقائد فصيلة فى إحدى الحروب - هو الآن جزء من برنامج تنمية القيادة بشركة "بيبسكو". وهو يعرض الرؤية التى اكتسبها نتيجة عمله كقائد فصيلة.

> فى المدرسة يكافئونك على عدم ارتكاب الأخطاء، ثم تتخرج فى الجامعة وتحصل على الوظيفة، وفى أحيان كثيرة تتم ترقيتك لأنك نادرًا جدًا ما تقع فى ارتكاب الأخطاء، ومن ثم تتبنى لديك عقلية تقوم على أن الأخطاء يتبغى تجنبها

بجميع الوسائل، ولكن ما تتعلمه فى الحياة العسكرية هو أنه ليس المهم مدى جديتك فى المحاولة أو مدى صلاح عملك. أولًا: إنك حتمًا سترتكب أخطاء؛ وثانيًا: فى بعض الأحيان تكون الأحداث، أو أى موقف متغير سببًا فى عدم نجاحك، وفى الحقيقة يقع الفشل. وتصبح مرتاحًا مع تلك الحقيقة.[٤]

هذا المنهج الناضج فى التعامل مع الفشل، فى مقابل التجمد فى حالة من التردد أو اللافعل، هو ما نريده من موظفينا وقادتنا. فإن تأمين الساحة لحدوث الأخطاء هو ضمانة أكيدة، لأنهم سيكونون أكثر استعدادًا للاعتراف بأخطائهم (وهى إحدى سمات القيادة الأساسية التى تعرفنا عليها)، وأكثر سرعة فى التعافى منها، وأكثر قدرة على التعلم منها، وباعتبارك قائدًا، فإنك سوف تكون صورة أكثر تكاملًا عن عملهم وتصبح أفضل قدرة على التوجيه والإرشاد.

فكيف لنا إذن أن نخلق بيئة عمل من هذا النمط؟ إن "تشارلين لى" - فى كتابها المهم *Open Leadership* - تعرض خمسة تصرفات أساسية ينبغى على القادة القيام بها لترسيخ المرونة المؤسسية لدى فرق العمل الخاصة بهم:

- *الاعتراف بوقوع الخطأ.* فيمكن للقادة أن يعترفوا بوقوع الأخطاء سريعًا عندما تحدث، ولكن يمكنهم أيضًا مناقشة احتمالية حدوث الفشل مع فرق العمل الخاصة بهم.
- *تشجيع الحوار لدعم الثقة.* إن المناقشة الصادقة للمشكلات هى أفضل طريقة للتعلم منها، واجتثاث المشاكل الصغيرة من جذورها قبل أن تكبر لتصبح كوارث كبرى لا يمكن التعامل معها.
- *الفصل بين الشخص وبين الفشل.* بدلًا من أن تقول: "لقد فشلت"، قل "لقد فشل المشروع". فى معظم الأوقات، تكون تلك هى الحقيقة. إن "إيمى إيدموندسون" - الأستاذة والباحثة فى جامعة هارفارد - تبحث هذه المسألة مع المديرين التنفيذيين. فتقول: "عندما طلبت من المديرين أن يقدروا حجم الفشل فى مؤسساتهم الذى يستحق فعلًا لوم

الآخرين، جاءت إجاباتهم فى الغالب بنسب تعد على اليد الواحدة - ربما من ٢ إلى ٥ ٪. ولكن عندما سألتهم عن حجم الفشل الذى يعامل باعتباره مستحقًا للوم الآخرين، قالوا (بعد وقفة أو ضحكة) إنه يبلغ نسبة من ٧٠ إلى ٩٠ ٪. والنتيجة غير السارة هى أن معظم مواقف الفشل لا تخضع للإثبات والتوثيق، ومن ثم فإنه لا تتم الاستفادة من دروسها".[٥]

- *التعلم من أخطائك*. وإلا فإنها ستصبح فرصًا ضائعة للتعلم والتوجيه.
- *ابتكار نظام لمعالجة خوض المخاطر والفشل*. إن المنهج فى تناول المخاطر وحالات الفشل من الممكن أن تساعد على تلطيف بعض الاستجابات العاطفية تجاهها.

ولكن ما الغاية من كل هذا الإطناب؟ يصف "ألبيرتو أليسى" - المصمم الإيطالى العظيم - منهج شركته فى التصميم على أنه يتمثل فى بذل الجهد لوضع حد فاصل بين ما هو ممكن وما هو غير ممكن، والتصميم بموازاة هذا الخط. فأفضل التصميمات هى تلك التى تقع بمحاذاة الخط الفاصل. إنها تلك المساحة الخاصة بالإبداع، والمساحة التى نختبر فيها مواهبنا ونتطور كأفراد. وبالطبع، فإن الملاصقة التامة للخط الفاصل قد تعنى فى أحيان كثيرة تجاوزه - فسوف تسقط فى نطاق ما هو غير ممكن ومن ثم تفشل. لكن يا لروعة ومجد هذا الفشل، ومن يدرى حجم ما يمكنك أن تتعلم منه. إن مصمم المكنسة الكهربائية الشهير السير "ريتشارد دايسون" كان قد أنتج أكثر من خمسة آلاف نموذج أولى قبل أن يقدم أول منتج فعلى له إلى السوق.

إن أول ما ينبغى لنا أن نتذكره عندما نواجه شخصًا ارتكب خطأ هو أن طريقة معالجته للأمر تعتمد على مقدار ما يتلقاه من دعم ليتجاوز تلك اللحظة ويتعلم منها، فالفارق الأساسى بين الأشخاص العاديين والاستثنائيين هو طبيعة رؤيتهم للفشل واستجابتهم له. والقائد الجيد هو من يستطيع تحديد المعسكر الذى ينبغى أن ننتمى إليه.

الآن، هناك أخطاء تقع ثم "أخطاء" أخرى تقع، وتنجم بعض الأخطاء عن انحرافات طفيفة فى التقدير، ونتيجة نقص الخبرة، والافتقار إلى التوجيه. وهذه أخطاء فعلية. أما البعض الآخر فيحدث نتيجة الإهمال، والطمع، وقلة الاهتمام براحة الآخرين، والرغبة فى الترقى والصعود على حساب الآخرين. وفى هذه المواقف، غالبًا ما ينعدم الشعور بالندم أو تحمل المسئولية لدى الشخص الذى ارتكب الخطأ، فهل من المناسب مساعدة شخص كهذا على حفظ ماء وجهه؟ ربما لا. إن كان الخطأ والتوجه من الجسامة بما يكفى، فالغالب أن مساعدة الشخص على تجاوز الأمر قد يعظم المشكلة، وفى هذه الحالات، يكون من الأفضل حصر التعليقات العلنية فى أضيق الحدود واستخدام الحوارات الخاصة لمعالجة خطورة المشكلة بأكبر قدر ممكن من الحكمة.

وبخلاف خلق بيئة لا يسمح فيها بالسخرية من الأفراد عند وقوعهم فى الأخطاء عندما تكون جزءًا من كيان كامل، فإن نصائح "تشارلين لى" يمكن أن تترجم لمواقف ينبغى فيها مساعدة الفرد على تجاوز أى خطأ صغير، أو سهو، أو حماقة غير مقصودة.

- اعترف بأن الخطأ قد حدث، لكن افعل ذلك بلطف، فالتظاهر بأن شيئًا لم يحدث يعنى أن ذلك يقع فى نطاق "العفو"، لكن هذا السلوك يبدو مخادعًا عندما يكون الخطأ واضحًا.
- حدد دورك فى الخطأ وعالجه، حتى لو كان صغيرًا.
- ركز على ما يستفاد من الموقف.
- تناول الأمر من منظور أكبر عندما يكون الوضع مناسبًا بحيث لا تجعل الآخرين فى موضع اللوم.

تصور أنك فى مهمة معينة، وتم تقديمك لشخص قابلته من قبل، لكن من الواضح أنه لا يتذكرك. يمكنك القول: "لقد تلاقينا من قبل"، وبذلك تكون قد ألقيت بالخطأ فى وجهه. وربما يمكنك القول: "مرحبًا "مارك"، لقد سعدت بلقائك مجددًا، ألم نلتق من قبل فى الغداء الذى نظمه مكتب "بيتر

بيزنس بيرو" الشهر الماضى؟ لقد كان لقاء تعارف رائعًا، رغم كثرة الحضور، إلا أنه كان مؤثرًا".

فى هذه الأيام، إن أخطاءنا، وزلاتنا، ومواقف فشلنا المباشرة كثيرة جدًّا وأكثر انتشارًا للغاية مما كانت عليه فى السابق، وعندما يرتكب أى موظف خطأً، فلن يكون مثيرًا للدهشة أن يبدأ العميل الحديث عنه على مدونته، أو نشره على صفحته على موقع فيسبوك، أو أن يرسل بريدًا إلكترونيًّا عاجلاً عنيفًا إلى المدير التنفيذى للشركة، ويكون الموظف عندئذ فى موقف إذلال وخوف. فلماذا نجعل الأمر أكثر سوءًا؟ إن منح الناس فرصة لتجاوز أخطائهم وحفظ ماء وجوههم هو أمر أساسى فى هذا العصر الرقمى.

بالطبع ربما تكون مساعدة الشخص على حفظ ماء وجهه صعبة فى بعض الأحيان، لأن مواقف فشله قد ذاعت وانتشرت بالفعل، فمن المهم أن تحتفظ بنظام صارم يتعلق بما ينبغى كتابته فى رسائل البريد الإلكترونى، إن رسالة إلكترونية ربما تصل إلى الشخص الخطأ أو أن يطلع عليها وتنشر على مدونة يمكن أن تتسبب ليس فى الحرج فقط بل فى تدمير السمعة المهنية للشخص المقصود. إذا أردت أن تناقش خطأً أو حماقة وقع فيها أحدهم، فمن الأفضل أن تفعل هذا بشكل شخصى أو عبر الهاتف، وفر رسائلك المكتوبة فى التواصل للثناء أو لإسداء النصائح البناءة.

وبينما يكون من المهم مساعدة الآخرين على تجاوز فشلهم بشرف، فإن مساعدة العميل أو العميل المحتمل على حفظ ماء وجهه من الممكن أن يكون أسلوبًا مفيدًا فى العمل، يشرح "فولفجانج شميدت" كيف تستخدم شركته - "روبرميد" - هذا الأسلوب لكسب عملاء جدد:

> إننا نتلقى شكاوى، وما يقارب نصف هذه الشكاوى يكون نتيجة لأن عميلا يشترى منتجًا معتقدًا أنه من منتجاتنا، ولكن يتضح فيما بعد أنه لأحد منافسينا، ولذا يكتب لنا العميل، وسياستنا هى أن نكتب للعميل رسالة شخصية ونقول له فيها: "نحن نقدر أنك وقعت فى خطأ لأن لدينا هؤلاء المنافسين الذين يقلدون منتجاتنا، لقد وقعت فى خطأ برىء، لكننا نحب أن ترى بنفسك الفارق فى القيمة. يمكنك أن تجرب أحد منتجاتنا مجانًا". ونرسل له منتجنا البديل مهما

كان، ونحن نرى أن هذه طريقة رائعة لتوصيل قصة قيمة شركتنا للآخرين بمصداقية شديدة.[٦]

حتى وإن كان الشخص الآخر على خطأ، فإننا بمواجهته لا نفعل شيئًا سوى كسر كبريائه، ولا نفعل شيئًا لتغيير سلوكه أو سلوكها.

وعلى الجانب الآخر، فلو أننا لطفنا من وطأة الخطأ، فإننا لا نساعد الآخرين على حفظ ماء وجههم وحسب، ولكننا أيضًا نبني الثقة في علاقتنا بهم، فإن حفظنا لكبرياء الشخص ولو لمرة واحدة يزيد على الفور من تأثيرنا عليه. فأنقذ كبرياءه كلما أمكنك ذلك، ولن يكون بوسعه شيء إلا وفعله من أجلك.

٦

عظِّم من قيمة التحسن

فى أحد الأيام البهيجة من عام ٢٠١٠، أنشأت شركة الفنادق "بيست ويسترن" صفحتها الخاصة على موقع فيسبوك، واندفع إليها الزوار، وتمت المشاركة بمئات الرسائل على حائط الصفحة.

"إن "والاس" يجعل المسافرين الذين يعانون الشعور بالملل يشعرون وكأنهم عادوا إلى البيت! فأفضل شىء فى بهو الفندق هو ابتسامته".

"إن "والاس" هو الأفضل حقًّا، فنحن نحب العودة للفندق فقط لكى نراه!".

"عندما يحين موعد الرحيل، يسأل الأطفال عن موعد عودتنا كى يروا "والاس" مجددًا!".

"إننى ربما أمر به فى البهو أو فى القاعة خمس عشرة مرة فى الزيارة الواحدة، وفى كل مرة، أرى لديه ابتسامته الكبيرة وشيئًا ظريفًا يقوله، إنه أحد أفضل المعالم التى أجدها فى زياراتى!".

"ينبغى علينا جميعًا أن نرتبط ببعضنا كما يفعل "والاس"، فلو أنه كان يواجه يومًا بائسًا، فإنه لن يشعرك بهذا أبدًا!".

"فى كل أسفارى، ما قابلت شخصًا لطيفًا ومتعاونًا وأكثر رغبة فى إشعار الضيف بالترحيب من هذا الرجل".

"إن يومى يكون أكثر إشراقا عندما أرى "والاس"، فترحيبه الدافئ دائمًا، ومعرفته بالمدينة، ورقته ومهنيته، وابتسامته الرائعة تجعل إقامتى ممتعة للغاية. إن لديه موهبة رائعة فى التواصل مع الناس".

فمن هو "والاس" هذا؟ إنه "والاس بوب" - من شيكاغو، أب منفصل، وموظف منذ وقت طويل فى فندق "بيست ويسترن ريفر نورث"، ورجل يحب مساعدة الآخرين.

عندما تم ترشيح "والاس" لجائزة نجوم صناعة الفنادق من اتحاد إلينوى للفنادق والاستضافة، قررت شركة "بيست ويسترن" أن تظهر فخرها به ودعمها له - وأن تساعده على الفوز.[١] ولذا قامت الشركة بإنشاء صفحة على موقع فيسبوك وأسمتها ""والاس" ينبغى أن يفوز" وشجعت الزائرين للفندق على أن يدخلوا على الصفحة ويقصوا ما لديهم عن مهارات "والاس" فى خدمة العملاء. وتلقت الصفحة ٢٧٢٢ زائرًا فى الأسبوع الأول لها. وتدفقت قصص الحب المخلصة من عملاء الفندق، ومرة بعد مرة، علا ذكر الرقة الصادقة لدى "والاس" وقدرته على تحسين تجربة العميل الشخصية والترحالية. ومع أن "والاس" لم يفز بالجائزة، فإن الثناء والتشجيع اللذين حظى بهما على الصفحة على موقع فيسبوك كانا أهم من أية جائزة.

الثناء والتشجيع: إنهما العنصران الأساسيان لتحفيز أى فرد لاستخراج كامل قدراته وإمكانياته، أو لإجراء تحسين معين أو التعامل مع التغيير، إلا أن من الصعب على الكثير منا أن يميز جهود الأشخاص المحيطين بنا.

كان الدكتور "جيرالد جراهام" مهتمًا بما يمكن للمديرين فعله لتحفيز موظفيهم بشكل أفضل، ولذا فقد استطلع رأى ألف وخمسمائة موظف، وجاءت النتيجة صادمة على النحو التالى:

- ٨٥ ٪ من الموظفين ذكروا أنهم نادرا ما يتلقون ثناء من مديريهم.
- ٧٦ ٪ ذكروا أنهم نادرًا ما يتلقون رسائل شكر مكتوبة.
- ٨١ ٪ ذكروا أنهم نادرًا ما يتلقون ثناء على الملأ.

هذا رغم أن الثناء والشكر المكتوب والثناء على الملأ كانت ثلاثة من بين أعلى خمسة محفزات لدى الموظفين الذين شاركوا فى الدراسة.[٢]

لقد كانت هذه النتائج منذ عام ١٩٨٢، وبعد عقود من ظهورها، لم تتغير الأمور كثيرًا، فالموظفون الذين يتلقون الكثير من المديح ما زالوا هم الأكثر إنتاجية، والمؤسسات التى يتلقى فيها الموظفون مديحًا متكررًا هى أكثر المؤسسات نجاحا فى العالم. إنه واحد من بين اثنى عشر مؤشرًا على النجاح التى أوردها "ماركوس باكينجهام" و "كيرت كوفمان" فى كتابيهما *First, Break All the Rules*، وهى مؤشرات تعتمد على أبحاث واسعة لمؤسسة جالوب، ومع هذا لا يزال المديرون غافلين عن تقديم المديح والثناء لموظفيهم.

نحن جميعا نحب التقدير؛ ونحن جميعا نرغب فى الشعور بالأهمية. وعندما نحقق تحسنًا على نحو ما أو نؤدى العمل بشكل أفضل، فإن تلقى الثناء على هذا التحسن يرسل برسالة واضحة تفيد بأن الآخرين لاحظوا ما يجرى وأن العمل الذى قمنا به قد أحدث فارقًا، وهذه القاعدة تصح فى العمل، وفى البيت، وفى المدرسة، وفى جميع البيئات والأجواء، وإحدى أهم العقائد النفسية للسلوك البشرى هى أننا نصر على تكرار السلوكيات التى نتلقى المديح والثناء عليها؛ أما تلك السلوكيات التى لا نتلقى عليها تقديرًا إيجابيًا، فإنه غالبًا ما يتم هجرها.

ويعرض مركز "فاعلية الإدارة والمؤسسة" النصائح التالية بخصوص الثناء والمديح على الأشخاص المحيطين بنا:[٣]

١. "قدم الثناء من قلبك". كن صادقًا ومخلصًا فيه.
٢. "قدم الثناء فى أقرب فرصة ممكنة". لا تنتظر الاجتماع التالى، أو تقرير تقييم الأداء، أو الاجتماع العائلى للطعام، أو تجمع دار العبادة، حيث تكون بهجة الفرد بنجاحه قد تبددت، وتكون قد فقدت فرصتك فى تعظيم هذه البهجة.

٣. "اجعل ثناءك محددًا"، إن توجيه الشكر ليس ثناء بل هو أدب عام. وحتى يشعر الأفراد بأن جهودهم تسير مباشرة فى الطريق الذى أردته لهم، ينبغى أن يعرفوا بالضبط ما تقدره فى جهودهم.

٤. "قدم الثناء على الملأ". فى هذا العصر الذى يعج بتكنولوجيا التواصل الاجتماعى، يصبح الثناء العلنى أكثر سهولة كل يوم، فليس هناك من عذر واقعى لئلا تفعله، وبالطبع فعلت شركة "بيست ويسترن" هذا الأمر. فإنك فى الوقت الحالى لست مضطرًا لتنتظر قدوم الاجتماع ربع السنوى لتقدير عمل تم أداؤه على نحو جيد.

ينبغى أن نجاهد لتقديم الثناء ما أمكن ذلك، ولن يعانى معظمنا ليجد فرصًا للقيام بهذا؛ علينا فقط أن نستغل الفرص المتوافرة فعليًا فى كل يوم.

وقد أدرك الكابتن "أبراشوف" قائد المدمرة *"يو إس إس بينفولد"* قوة الثناء أكثر من غيره:

> إن معظم البحارة الشباب لدىَّ قد انحدروا من بيئات قاسية وعانوا كثيرًا حتى شقوا طريقهم إلى سلاح البحرية، وقد وضعت نفسى موضع آبائهم وتصورت شعورهم لو تلقوا خطابات من الضابط المسئول عن أولادهم، وتصورت كذلك شعور الأولاد حين يخبرهم آباؤهم بالأمر. فبدأت بكتابة الخطابات للآباء، خاصة حين يفعل أبناؤهم أو بناتهم من أفراد الطاقم ما يستحق الثناء الصادق، وعندما وصلت الرسائل، هاتف الآباء بالقطع أبناءهم ليعبروا لهم عن مدى فخرهم بهم.[٤]

وقد كان أحد البحارة جزءًا من فريق أبلى بلاء حسنًا وأنجز عملًا رائعًا، لكنه لم يكن بذاته نجمًا. فأدرك الكابتن "أبراشوف" أن الثناء على إنجازات البحار الشاب كجزء من الفريق سوف تمنح ذلك البحار حافزًا لا شك أنه بحاجة إليه، ولذا فقد أرسل خطاب ثناء لوالدى الشاب، وبعد أسبوعين، كان البحار الشاب يدق باب الكابتن "أبراشوف" والدموع تنهمر من عينيه.

"لقد تلقيت لتوى مكالمة من والدي الذى كان على امتداد حياتى يخبرنى

بأنني فاشل، ولكن هذه المرة قال لى إنه قرأ خطابك للتو، وأراد أن يهنأنى ويصف لى مدى فخره بى، إنها المرة الأولى التى يقوم فيها بتشجيعى".

من الواضح أن هذه اللحظة كانت ذات أثر كبير فى ذلك الشاب. فما ظنك بمدى تأثيرها على رؤيته لما يمكنه إنجازه ومستوى التزامه بتحقيق النجاح لفريقه؟

والثناء - رغم فاعليته وضرورته - يتضمن أيضًا التقييم وفق معيار معين، فما يدركه القادة العظماء وأصحاب التأثير هو أننا فيما تبقى من وقت ينبغى علينا أن نستخدم التشجيع. "ينبغى أن يتم منح الثناء فقط عندما يحقق الفرد نتائج "جيدة"؛ ولكن التشجيع ينبغى أن يتم منحه فى أى وقت، حتى لو سارت الأمور على غير المخطط لها".[٥]

هذا هو جوهر التشجيع - إظهار إيمانك بالمواهب، والمهارات، والقدرات الخاصة لدى شخص آخر لمجرد وجودها، بغض النظر عما إذا كانت الأمور تسير على ما يرام أم لا.

كما أن التزام التشجيع يتطلب توجهًا محددًا، فعندما تنظر إلى شخص آخر، وبدلاً من النظر إلى أخطائه، عليك أن تكون قادرًا على رؤية مواطن قوته وإمكانياته، وما هو قادر على فعله. أما التشجيع الزائف غير الصادق، الذى يصدر دون قوة إيمانك الحقيقى بالشخص الآخر، فإنه يقلل فقط من حجم جهوده.

ولكن ما الذى يعززه التشجيع فى الشخص الآخر؟ إنه يشجع الجرأة النفسية - القدرة على تجاوز التحديات المثيرة للتوتر والاضطراب والتى تواجهنا كل يوم، والقدرة على تجميع شتات أنفسنا ومواصلة المسير، والمحاولة المستمرة. إنها العلامة المميزة للأشخاص الناجحين الإيجابيين.

والتشجيع يوفر التحفيز، وإيجاد طرق للتحفيز هو أمر يمثل تحديًا ضخمًا أمام القادة فى جميع جوانب الحياة. فما السبب الرئيسى لهذا العناء؟ إن الكثيرين منا لا يأخذون الوقت الكافى للتفكير فيما يحفز الناس حقًا، فنحن غالبا ما نفترض أن تحفيز الناس يأتى من خلال المكافآت المادية، بمعنى أن المنهج الأمثل هو أسلوب العصا والجزرة - لكن هذا الأسلوب ليس المناسب

فى الغالب الأعم. فالتحفيز يتوافر للناس حقًا من خلال التشجيع الشخصى والاجتماعى أكبر مما يحدث من خلال المكافآت المادية.

من خلال بحثه فى الظروف الصحية للحياة الزوجية والأسرية، حدد الكاتب وعالم النفس "جون كارلسون" بعض الممارسات الأساسية التى يمكننا استخدامها لخلق بيئة مشجعة:[٦]

١. اجعل للعلاقات الصحية أولوية لديك. ويعد الاحترام والتواصل الإيجابى عنصرين أساسيين لتحقيق ذلك.
٢. مارس التشجيع كل يوم. لا تنتظر حتى يتعثر أحدهم على الطريق نحو هدف ما، راقب كل جهد وكل تحسن، حتى لو كان بسيطًا، لكى تعلم الآخرين أن إيمانك بهم لا يتزعزع.
٣. اعمل بشكل شمولى. على سبيل المثال، أشرك الآخرين فى عملية صنع القرار متى أمكنك ذلك؛ فهذا يظهر إيمانك بصواب رأيهم وحكمة قرارهم.
٤. لا تسمح بتأزم النزاعات. عندما نكون فى وضع يعانى الخلافات والصراعات، فمن السهل الانزلاق إلى حوار مثبط للآخرين أو محقر من شأنهم. قارن قولك: "أعتقد أن بإمكانك القيام بالأمر" و "يبدو أن لدينا مشكلة - ما الذى ينبغى علينا فعله؟" مع قولك: "دعونى أهتم بالأمر وحسب" أو قولك "لقد طلبت منك أن تكون حذرًا".
٥. استمتع!

ويخبرنا "كلارينس إم. جونز" - معلم بمعهد كارنيجى - كيف أن التشجيع والإيحاء بسهولة تصحيح الخطأ قد غيَّرا كليًّا من حياة ابنه:

> كان ابنى "ديفيد" - الذى كان فى الخامسة عشرة من عمره - قد جاء للعيش معى فى سينسيناتى، لقد عاش حياة صعبة. ففى عام ١٩٥٨، جُرح رأسه فى حادث سيارة، مما خلف ندبة بشعة فى جبهته، وفى عام ١٩٦٠، تم الطلاق

بينى وبين أمه وانتقل هو إلى دالاس، بولاية تكساس مع والدته، وقضى معظم سنوات دراسته فى فصول دراسية خاصة بمن يعانون بطء التعلم، ويبدو أنه بفعل الندبة التى فى رأسه، رأى مسئولو المدرسة أن لديه إصابة بالمخ، وأنه لا يستطيع العمل بالمستوى الطبيعى. لقد كان متخلفًا عن فئته العمرية بعامين، ولذا فقد كان فى الصف السابع، إلا أنه لم يكن يعرف جدول الضرب، وكان يجمع على أصابعه، وبالكاد كان يقرأ.

لكن بقيت نقطة إيجابية واحدة، لقد أحب العمل على أجهزة الراديو والتلفاز، لقد أراد أن يصبح فنى صيانة لأجهزة التلفاز، فشجعت هذا فيه ووضحت له أنه بحاجة للرياضة حتى يتأهل للحصول على دورات التدريب الفنى، وقررت أن أساعده لكى يتقن هذه المادة، وحصلنا على أربع مجموعات من البطاقات التعليمية: الضرب، القسمة، الجمع، والطرح. ومع مدارستنا للبطاقات كنا نضع الإجابات الصحيحة فى رزمة أوراق. وعندما كان "ديفيد" يخطئ فى مسألة، كنت أعطيه الإجابة الصحيحة ثم أضع البطاقة فى رزمة بطاقات التكرار حتى لا تبقى أى بطاقات. وكنت أضخم من أمر كل بطاقة يقدم لها إجابة صحيحة، خاصة إن كان قد أخطأ فى السابقة.

وفى كل ليلة كنا نستعرض بطاقات التكرار حتى تنتهى كل البطاقات، وفى كل ليلة كنا نضع توقيتًا للتدريب على ساعة الإيقاف، ووعدته أنه عندما يتمكن من إتمام جميع البطاقات بشكل صحيح فى ثمانى دقائق دون إجابات خاطئة، فسوف نتوقف عن ذلك الاستعراض اليومى. وبدا ذلك هدفًا مستحيلًا بالنسبة لـ "ديفيد". وفى الليلة الأولى استغرق الأمر ٥٢ دقيقة، وفى الليلة الثانية ٤٨، ثم ٤٥، ٤٤، ٤١، حتى ما دون ٤٠ دقيقة، واحتفينا بكل نقص فى عدد الدقائق. فكنت أدعو زوجتى ونعانقه ونرقص جميعًا، وبنهاية الشهر كان ينجز جميع البطاقات فى أقل من ثمانى دقائق. وكان عندما يحقق تحسنًا صغيرًا، فإنه يطلب المزيد ليقوم به. لقد تعرف على الحقيقة المذهلة المتمثلة فى أن التعلم سهل وممتع.

وبطبيعة الحال قفزت درجاته فى مادة الجبر. إن مادة الجبر تكون سهلة على نحو مذهل عندما تتقن عمليات الضرب، ولقد اندهش من نفسه عندما تمكن من الحصول على تقدير "جيد جدًّا" فى مادة الرياضيات، ولم يحدث هذا مطلقًا من قبل، وبالتوازى حدثت تغيرات أخرى مذهلة، فقد تحسنت قدرته

على القراءة بسرعة، وبدأ فى استخدام قدراته الطبيعية فى الرسم، وفى نهاية السنة الدراسية كلفه مدرس العلوم بإقامة معرض للعلوم، وقد اختار أن يصنع سلسلة عالية التعقيد من النماذج لبيان تأثير الروافع. لم يتطلب ذلك مهارة فى الرسم وبناء النماذج وحسب، ولكنه كان يتطلب مهارة فى الرياضة التطبيقية أيضًا، وحصل عرضه على الجائزة الأولى فى معرض العلوم بالمدرسة، ودخل المنافسة على مستوى المدينة وحصل على الجائزة الثالثة على مستوى مدينة سينسيناتى بأكملها.

لقد فعلها "ديفيد". فقد كان مجرد صبى متعثر عن أقرانه بعامين، وكان يصنف باعتبار مصابًا "بتلف مخى"، وكان زملاؤه يطلقون عليه اسم "فرانكنشتاين" وكانوا يقولون له إن مخه قد تسرب عبر الندب الموجودة برأسه. وفجأة اكتشف أن بإمكانه أن يتعلم ويحقق إنجازات رائعة. والنتيجة... بداية من الربع الأخير للصف الثامن وحتى نهاية الثانوية لم يفشل مطلقًا فى الوصول إلى قائمة الشرف؛ وفى المدرسة الثانوية تم اختياره ليكون عضو جمعية الشرف الوطنية، فبمجرد أن تأكد من أن التعلم سهل، تغيرت حياته بالكامل.

أخبر أى شخص بأن لديك اقتناعًا كاملًا بقدرته على إنجاز أى هدف وشجعه على إبراز جميع المهارات التى يمتلكها لمساعدته على طريق الإنجاز، وسيظل يعمل دون كلل أو ملل حتى يحقق التفوق والامتياز.

وتذكر أن القدرات والكفاءات تموت تحت وطأة النقد وتزدهر فى رحاب التشجيع، فعظِّم من حجم التحسن وضخِّم من قيمة قدرات ومواهب الآخرين.



امنح الآخرين سمعة حسنة ليرتقوا لها

سئم "بينجامين زاندر" - ومل من رؤية طلابه من دارسى الموسيقى، وهم متوترون للغاية بشأن درجات الأداء الخاصة بهم فى فصله الدراسى، ويتخذون مسارات آمنة فى تعلمهم للموسيقى. فى الطبقات الرفيعة من عالم الفنون، قد تحدد شدة المنافسة عملية تطوير الموهبة، ففكر فى التخلى عن نظام الدرجات تمامًا، ولكن هذا استدعى عدة تحديات، ليس أقلها الحصول على موافقة رئيس المؤسسة على حركة راديكالية كهذه.

وبدلًا من ذلك، قرر أن يمنح كل طالب تقدير "ممتاز" من أول يوم له فى الفصل الدراسى.

وعند لقائه بطلابه الجدد العصبيين، كان يقول لهم: "لقد حصل كل واحد منكم على درجة "ممتاز" فى المنهج الدراسى؛ ولكن هناك شرطًا واحدًا ينبغى الوفاء به لكسب هذه الدرجة: فى مرحلة ما خلال الأسبوعين التاليين، ينبغى عليك أن تكتب خطابا مؤرخًا بشهر مايو القادم، وفى هذا الخطاب عليك أن تذكر - بأقصى قدر من التفصيل - ما ينبغى أن يحدث لك حتى شهر مايو لتكون جديرًا بهذه الدرجة الرائعة".

لقد وجه الطلاب بأن يروا أنفسهم فى المستقبل، وأن يعيدوا مراجعة كل ما فعلوه ليكونوا جديرين بهذه الدرجة الرائعة، فكان عليهم مناقشة الرؤى، والإنجازات، وحتى المنافسات التى تم الفوز بها. ولكن "زاندر" كان يريد أكثر

من التحليل السطحى. "إننى مهتم على نحو خاص بما ستكون عليه بحلول مايو المقبل، إننى مهتم بالتوجه، والمشاعر، والنظرة للعالم التى لدى ذلك الشخص الذى سيكون قد عمل كل ما رغب أن يفعله وسيصبح ذلك الشخص الذى أراد أن يصبح عليه."[١] كما كان يقول لهم.

فما الذى تلقاه من طلابه؟ تأمل الخطاب التالى الذى تلقاه من أحد عازفى الترومبت الشباب:

عزيزى السيد زاندر:

إن العالم يعرفنى اليوم جيدًا، فدفعة الطاقة والمشاعر والقيادة التى رأيتها تعتمل بداخلى، والتى للأسف لم أستطع إظهارها فى الأداء أو الحوار، تحررت الليلة فى برنامج قمت فيه بعزف مقطوعة موسيقية جديدة تم تأليفها من أجلى، وانتهت الحفلة الموسيقية ولم يهتز أحد. فكان هناك هدوء تام، ثم تنهيدات، ثم تصفيق حار خفق له قلبى.

ربما انحنيت ردًا على التحية - لا أستطيع أن أتذكر بالضبط. وقد استمر التصفيق حتى إننى أعتقد أننى قد أتممت هذا الظهور الأول لى

واحتفلت بزوال حرجى
الذى اعتدت
الاختباء خلفه
وذلك بأن قمت بالارتجال على لحنى
مرة ثانية - وحدى. وما تلا ذلك كان
هديرًا طاغيًا من الإعجاب. لقد نسيت الأسلوب،
والطموح، والتقاليد، والدراسة، والتاريخ -
وحتى الجمهور. وما خرج من آلتى
كان خلاصة إيمانى،
لقد كان صوتى.
وضحكى وابتساماتى،

وعبوسى، وقنوطى
لقد كانت روح "توكر" الباكية
تغنى بالفعل.

– "توكر دولين"

وعلى مدار شهور الدراسة المشرة، راقب "زاندر" طلابه وهم يتحولون بأنفسهم على نحو مذهل، لقد أسمى طريقته هذه "امنحهم درجة الامتياز" فى كتابه *The Art of Possibility*، الذى شاركته فى تأليفه زوجته "روزاموند ستون زاندر"، والذى تحدث فيه عن إمكانية هذه الطريقة فى تعزيز قدرات أى فرد:

> إن درجة الامتياز يمكن منحها لأى شخص فى أى مجال حياتى – لنادلة، لرئيس عمل، للحماة، لأعضاء الفريق المنافس، وحتى للسائقين الآخرين فى المرور. وعندما تمنح الآخرين درجة امتياز مسبقًا، فإنك تستطيع التحدث إليهم ليس من منطلق قياس أدائهم طبقًا لمعاييرك، لكن من منطلق الاحترام الذى يمنحهم مساحة يدركون فيها أنفسهم وقدراتهم، فدرجة الامتياز هذه ليست تطلعًا يرتقون إليه، بل إمكانية يعيشون فيها.[٢]

يا له من منظور سحرى يمكنك طرحه فى عالم يحفل بالشك وعدم اليقين!

وغالبًا ما يجد المدربون والموجهون، والمرشدون، والقادة، والآباء أن الناس يحاولون الارتقاء إلى تطلعات يضعونها لأنفسهم، مهما كانت تلك التطلعات والتوقعات ضئيلة، فإذا شعر الشخص بعدم الأهمية أو عدم الاحترام، فلن يكون لديه من الحافز الكثير ليحسن من نفسه، فلِمَ لا تخلق رؤية عنه تجسد كل ما ترى أنه قادر على إنجازه، وكذلك كل شىء لا تعرفه عن إمكاناته؟ صدقنى، لن تحبط من النتيجة.

تصف والدة "بيج آن ميتشيل ماكابى" مغامراتها فى خلق سمعة البنت الكبيرة لابنتها فتقول:

كانت "بيج آن ميتشيل ماكابى" البالغة من العمر أربع سنوات تجلس على أحد مقاعد المطبخ حين سمعتنى وأنا أخبر أخاها ذا الست سنوات - "براندون" - بأنه قد أصبح من مسئوليته الآن أن يرتب المائدة قبل العشاء. بدت "بيج" متهللة وتكاد تبكى. وقالت: "ما الذى يناسب سنى فعله يا أمى؟ ما الذى يمكننى فعله لأننى كبرت أنا أيضًا؟"، ولرغبتى فى عدم كسر خاطرها والتقليل من شأنها، بحثت سريعًا عن شيء يمكنها تحمل مسئوليته.

وتسللت فكرة فى رأسى على الفور. فقلت مفاخرة: ""بيج آن ميتشيل"، أنت الآن فى الرابعة من العمر، وكبرت بما يكفى لتختارى بشكل سليم، إنك من الآن مسئولة عن اختيار ملابسك فى نهاية كل يوم، ففى كل ليلة وقبل أن تأخذى حمامك، عليك أن تأخذى ملابسك من الدرج، وتضعيها على السرير لتكون جاهزة لترتديها فى الصباح عندما تستيقظين".

عج المنزل بالنشاط. فـ"براندون" يركز على ترتيب الطاولة، وبيج انطلقت مباشرة نحو غرفتها؛ حيث سمعت أدراجها وخزائنها وهى تُفتح على عجل وتُغلق، وبعد عشر ثوان جاءت مسرعة لتعطينى تقريرًا عن نجاحها فى عملها فقالت: "اسمعى يا أمى، لقد فعلتها، لقد أخرجت الملابس من الخزانة! تعالى لترى، تعالى لترى!" وبالطبع كانت الملابس موضوعة على السرير، وجاهزة للاستخدام. وأخبرتها عن مدى فخرى بها، فقد كبرت الآن وأصبح لديها عملها الخاص لتقوم به، وقد فرحت لذلك.

وفى صباح اليوم التالى، حدثت معجزة فى بيت "ماكابى".

فى العادة، كان على الأم أن تعانى فى إيقاظ "بيج" من نومها، وتلبسها ملابسها بصعوبة شديدة. فإذا اخترت التنورة الزرقاء، أرادت هى البنطال الأحمر. وإذا اخترت قميصًا أبيض بالفراشات، أرادت هى القميص القرمزى بالورود عليه. وفى النهاية، عندما أستسلم وأتركها تختار ما تريد ارتداءه، تأخذ الدهر كله فى ذلك. وتبقى "بيج" غاضبة وتنتهى بها الحال إلى الشعور بالإحباط:

لكن هذا ما لم يحدث ذلك الصباح. "انظرى ماذا ارتديت يا أمى!" كانت قد ارتدت ملابسها قبل أن أطلب منها ذلك! قبلتها بإعجاب وأخبرتها عن مدى سعادتى بها وباختيارها. لقد كنا فى الصباح ومع هذا كانت "بيج" سعيدة على غير العادة فى مثل هذا الوقت من اليوم. فيا له من اختلاف هائل!

لقد ارتقت "بيج آن ميتشيل ماكابى" إلى السمعة الحسنة التى حصلت عليها بأنها فتاة ناضجة فى الرابعة من عمرها.

لكى تغير سلوك أى شخص، عليك بتغيير مستوى الاحترام الذى يتلقاه وذلك بأن تمنحه سمعة طيبة يرتقى لها ويعيش من خلالها. تصرف وكأن الصفة التى تود غرسها هى بالفعل إحدى صفات الشخص البارزة لديه.



ابق متواصلًا على أرضية مشتركة

كان موظفو إحدى الشركات الصناعية فى إضراب لمدة ستة أشهر حتى تمت أخيرًا الموافقة على توقيع عقد عمالة، ومع هذا كانت الشروط أقل مما طالب به الموظفون فى الأساس، ومع عودة الموظفين للعمل، زادت التوترات بين كلا الطرفين. فكانت بيئة العمل غير صحية وضارة، فكيف أمكنهم التغلب على مشاعر العداء والمضى قدمًا؟

فى كتاب *Crucial Conversations*، يشرح المؤلفون "كيرى باتيرسون"، "جوزيف جرينى"، "رون ماكميلان"، "آل سويتزر" كيفية العمل مع المجموعتين لرأب صدع الخلافات بينهما، لقد وجهوا أفراد كل مجموعة بأن يأخذوا بعض الوقت فى التفكير فى أهدافهم حيال الشركة وكتابتها على بطاقة ورقية، وقضت كل مجموعة ساعتين فى مناقشة هذه الأهداف، ثم كتبت الأهداف وقامت بلصقها فى الغرفة التى كانوا فيها، وطلب المدربون من الفريقين تبادل الغرف ومراجعة كل فريق لأهداف الفريق الآخر سعيًا وراء إيجاد حد أدنى من الأرضية المشتركة بينهما.

فما الذى حدث فى اعتقادك؟

عندما عاد الفريقان إلى غرفة الاجتماع، كانوا مندهشين، كانت أهدافهما تقريبًا متطابقة: "شركة رابحة، وظائف مستقرة ومكافئة، ومنتجات عالية الجودة، وتأثير إيجابى على المجتمع المحلى".[1]

ومع أن هذا الاكتشاف لم يمح الماضى، فقد قدم لكل مجموعة منظورًا جديدًا عن المجموعة الأخرى، لقد تعلم كل فريق شيئًا عن الآخر بحيث يكون من السهل التوصل إلى نتائج أكثر إيجابية فى المستقبل.

لماذا تعد الأرضية المشتركة مهمة للغاية؟ لكى يستطيع القائد التأثير بفاعلية على سلوك أى شخص أو توجهه، فإنه يجب عليه التغلب على أية مقاومة محتملة بخلق شعور لدى هذا الشخص بالسعادة لفعله ما يُطلب منه، ونحن هنا لا نتحدث عن تلاعب بالعقل أو سيطرة عليه. إنك إذا فكرت فى طبيعة أهداف الشخص الآخر وكيفية خلق صلة بين أهدافك وأهدافه، فسوف تخلق موقف انتصار مشتركًا يسعد الجميع بتحققه.

ومما يثير الدهشة هو مدى البساطة التى يمكننا بها إيجاد صلة مع الشخص الآخر عندما نستغرق الوقت اللازم لفعل ذلك، فإذا كنت مقبلاً على مقابلة شخصية أو مكالمة مبيعات، ألن تأخذ بعض الوقت فى البحث عن الشركة، واستكشاف رؤيتها، وأهدافها المعلنة، وقيمها؟ كل هذه معلومات تحرص معظم الشركات على تصدير مواقعها الإلكترونية بها. وكثير منها يتجاوز هذا الأمر إلى حد نشر سير ذاتية للموظفين، وتصريحات صحفية، ومعلومات محدثة على مدوناتهم.

إلا أننا غالبا ما لا نأخذ وقتنا لخلق هذه الصلات البينية مع من يشاركوننا حياتنا، وهم أولئك الأشخاص الذين نتعامل معهم بشكل مباشر، رغم أن هذا أمر بالغ السهولة. سل الناس عما فعلوه فى إجازاتهم الأسبوعية، وعما يودون فعله في العطلة القادمة، أو عن الكتب التى قاموا بقراءتها مؤخرا، وسوف تكتشف شيئًا لافتًا ومثيرًا بشأن أهدافهم وأحلامهم، وإذا تواصلت معهم عبر الإنترنت، فربما يكون ذلك أكثر سهولة.

ويرى "كيفين باكون" أن الاقتراب من أى شخص بمقدار ست درجات هى إحدى الظواهر اللافتة فى ثقافة البوب الأمريكية، لكنها فى الواقع طريقة رائعة للتفكير فيمن تحاول التأثير فيه، وعندما تتوسع فى نطاق المعنى ليتضمن الاهتمامات والخبرات والأهداف المشتركة، فالحقيقة أنك تكون على بعد درجة واحدة من أى شخص، ولكى نصبح ذوى تأثير على الآخرين،

لتجعلهم سعداء بفعل ما نود منهم فعله، فعلينا ببساطة أن نبحث عن تلك الدرجة حتى نتواصل معهم.

وقد اكتشف أحد الدارسين بمؤسسة "ديل كارنيجى للتدريب" فى ألمانيا أن المسار الصريح بالكتابة مباشرة لأولئك الأشخاص الذين كان يود معرفة المزيد عنهم - هو أن تجد تلك الدرجة الوحيدة المؤدية لبناء التواصل والارتباط - قد أفرز نتائج رائعة.

> لأننى كنت شديد الحياء، فقد قررت أن أكتب رسائل إلكترونية للأشخاص الذين أهتم بهم، فبحثت ووجدت عناوين لأناس مشهورين ومعروفين للغاية وبدأت أوجه لهم أسئلة تتعلق بخلفياتهم، وحول بداية التحاقهم بعالم الأعمال وما هى الأشياء الأكثر أهمية بالنسبة لهم على المستوى الشخصى.
>
> وبعد أسبوعين تلقيت خطابًا من صفحتين من الرئيس الألمانى "جوناس راو"، والذى أجاب عن أسئلتى. وبعدها بستة أسابيع، تلقيت خطابًا آخر. لقد كان مظروفًا كبيرًا، وبه كتاب كان يجيب عن أسئلتى. لقد كان مرسلًا لى من قبل الدلاى لاما المبجل.

ما الدرس الذى تعلمه هذا الشخص؟ أنك إذا بذلت الجهد، فإن الناس - كل الناس، حتى أولئك الذين يبدو لك أنك لا تستطيع الاقتراب منهم - سوف يخبرونك بقصصهم، ومحفزاتهم، وأهدافهم.

ذات ليلة، أورد "دانا وايت" - رئيس اتحاد رياضات "ألتيميت فايتنج تشامبيونشيب - مصادفة على إحدى التغريدات على موقع تويتر رقم هاتفه المباشر لأكثر من مليون ونصف مليون متابع، والذين أعادوا نشره بدورهم بين عدد غير معلوم من البشر، وبدأت الجماهير فى الاتصال بعد دقائق. إن القائد الأقل اهتمامًا بإسعاد عملائه سوف يتصل بالشركة لتغيير ذلك الرقم على الفور، ولكن لم يكن هذا هو شأن "دانا وايت".

وعلى مدى ما يزيد على الساعة ونصف الساعة، ظل "وايت" يتلقى المكالمات ويتحدث للجمهور، وقد أحبوا الأمر تمامًا.

لقد كان خطأ محظوظًا تعلم منه "دانا" الكثير. فقد تعلم خلاله قيمة الحديث للجمهور، كما تعلمت شركة "بى آر" التى أسهمت فى الظهور

الإلكترونى للاتحاد أنها تمكنت من الوصول إلى فرصة جديدة لـ "توفير قيمة للجمهور يمكنهم الحصول عليها وقتما وأينما أرادوا استقبالها".[٢]

والآن، فقد خصص "دانا وايت" خطًا خاصًا يستخدمه فى تلقى الاتصالات من الجمهور. وهو منشور على جميع قنوات التواصل الاجتماعى الإلكترونية الخاصة به، وعندما يتوافر له الوقت، فإنه يعرفهم بأنه مستعد للحديث، وتبدأ الاتصالات تنهال عليه.

إن الدقائق التسعين التى قضاها قدرًا على الهاتف وهو يحدث جمهوره عبر العالم لم تكن حيلة، وقد أصبحت سببًا أساسيًا فى النمو السريع فى شعبية رياضة "ألتيميت فايتنج" على مستوى العالم، وهذا طبقًا لما يورده "جريج فيرنشتاين" على موقع "ماشابل".[٣] لقد كان "وايت" شغوفًا بالاتصال بالمعجبين من خلال مواقع التواصل الاجتماعى منذ اللحظة الأولى، واعتمد على دعم قاعدة جماهيره عندما رفضت وسائل الإعلام الكبرى تغطية منافسات اتحاد "ألتيميت فايتنج". وعندما استأجر شركة "ديجيتال رويالتى" لتطوير النافذة الإلكترونية لبطولة "ألتيميت فايتنج" وتدريب اللاعبين على استخدام وسائل التواصل الاجتماعى الإلكترونية، قال للاعبيه: "أريدكم أن تتواصلوا مع الناس قدر ما تستطيعون". إن السر فى نجاحه يكمن فى الارتباط بالناس: بصدق وصراحة كاملين.

ولإثبات قوة التواصل لأحد الرفاق، غادر "وايت" أحد المطاعم ومشى بالقرب من محطة وقود فى الساعة الحادية والنصف ليلًا، وذكر تغريدة من خلال حسابه على موقع تويتر، وفى غضون عشر دقائق، كان بالموقع ما يقترب من ١٠٠ شخص من متابعيه ومعجبيه.

وفى تحليله لجهود "دانا وايت"، كتب "جريج فيرنشتاين" يقول: "إن الشفافية، والقرب، والانفتاح تعد الآن أكثر أهمية مما كانت عليه فى السابق، فقد مكنت وسائل الاتصال الاجتماعى المعجبين من الانقلاب على قنوات الاتصال التقليدية وتوصيل آرائهم بشكل مباشر، وقد كان "وايت" مستعدًا لذلك بأن قابلهم عند منتصف الطريق، متناسيًا التظاهر الكاذب لصالح التواصل الحقيقى مع معجبيه".

وفى الوقت الذى تعتبر فيه وسائل الإعلام الاجتماعية أداة رائعة لمعرفة ما يحفز أى شخص، فإنها فى النهاية مجرد وسيلة، إن ما يحتاج القادة إلى تعزيزه فى نفوسهم هو الرغبة الحقيقية للتيقن من الإجابة والعمل وفق المعلومات، وهى الرغبة التى يهملها أكثر المديرين الفاشلين سواء بقصد أو بدون قصد، ومن هذه الرغبة المهمشة لدى العديد من كبار المديرين، يستخلص الدكتور "تيم إيروين" مؤلف كتاب *Derailed* قائلًا:

> كما أن التواضع هو أساس فاعلية القيادة، فإن الغرور هو فى العادة أساس تراجع أى قائد، وتراجعنا نحن أيضًا، والغرور يأخذ أشكالا عديدة. وأكثرها بدائية هو جعل الذات محور التركيز بما يعزز الاعتقاد بأننى محور أساسى لتطور المؤسسة أو القسم أو الفريق، وعندئذ يكون التهميش الناجم عن ذلك لجهود الآخرين مسألة حتمية، وعندما يتطور الغرور ليصبح غطرسة، يستتبع ذلك إحساسًا بالجدارة والاستحقاق. "هذا المكان لا يمكنه العمل بدونى، أنا أستحق مميزات خاصة"، والقادة المغرورون يتجاهلون أيضًا التغذية الراجعة التى تكون مفيدة لأى قائد، ومن ثم فإنهم يفتقرون إلى الحقيقة دائمًا.[٤]

وهناك منهج مناقض لهذا المنهج موجود لدى "يوفون تشونارد"، المؤسس المشارك (مع زوجته "ماليندا") شركة "باتاجونيا" ومؤلف كتاب *Let My People Go Surfing*. إن "يوفون" يفخر بأن "باتاجونيا" توظف أفرادًا شديدى الاستقلالية - وهم الأشخاص الذين "لا يمكن اعتبارهم قابلين للتوظيف فى أى شركة ذات نمط تقليدى" - كما أخبره بعض المستشارين المؤسسين، وبينما يمرح هو مع موظفيه المستقلين، ينشأ تحد آخر: كيف يمكن بناء وحدة تعاونية تركز بالكامل على الأهداف ذاتها.

ومن بين الأدوات التى يستخدمها يأتى التصميم الذى يختاره للمكاتب. "لا أحد يملك مكتبًا خاصًا فى الشركة والجميع يعملون فى غرف مفتوحة بلا أبواب أو فواصل (بمن فيهم "يوفون" و "ماليندا"). إن ما نفقده من توفير "حيز هادئ للتفكير" أكبر بكثير من القدرة على التكيف مع التواصل الأفضل والبيئة العادلة التى تتسم بالمساواة".[٥]

والآن لنقطع فى الأمر خطوة أخرى ونفكر فى شركة "أدميرال جانيتوريال سيرفيسز"، وهى الشركة الخيالية الواردة فى كتاب "ماثيو كيللى" *The Dream Manager*. إن ترك الموظفين لوظائفهم هو شىء متكرر وذو تكلفة عالية، ولذا فمن غير العجيب أن ترى الشركة تعمل من خلال عمال مؤقتين. فما العمل إذن؟ أولًا: حدد أكبر مواضع معاناتهم. تفترض الشركة أن أهم أسباب هجرة العاملين هو الأجر، لكنها حين تستعرض الآراء بين العاملين ترى أن أكبر هَم لديهم هو وسائل النقل، فالعديد منهم يعتمدون على وسائل النقل العامة، وهى غالبًا ما تكون متقطعة وكذلك خطرة أثناء الليل. فما الذى ينبغى على القادة فعله؟ أن يوفروا خدمة نقل، إنها مكلفة، لكن ما سيوفرونه من هجرة العاملين أكبر بكثير من تكلفة النقل، وقد تضاعفت نسبة بقاء الموظفين بالشركة، وقلت الإجازات المرضية، وارتفعت معنوياتهم.

ومع هذا، لا يزال بإمكان القادة أن يفعلوا ما هو أفضل من ذلك. ما السبب الحقيقى لمغادرة الموظفين للشركة؟ إنهم عندما تساءلوا عن ذلك وجدوا أن الوظائف ذات نهايات مثيرة للإحباط، والمراكز الوظيفية لا ترضى أحلام أو طموحات أحد، والكل يعرف ذلك. فقرر القادة أنهم لا يستطيعون فعل شىء حيال ذلك، لكن بإمكانهم إيجاد سبل تساعد الموظفين على الاقتراب من تحقيق أحلامهم حال عملهم لصالح الشركة، ولذا قاموا بسؤال الموظفين: "ما هى أحلامك؟" والعجيب (وربما من غير العجيب) أن الموظفين أخبروهم عن أحلامهم، وأصبحت لدى الشركة الآن معلومات مهمة ومؤثرة - وقد استخدموها فى مساعدة الموظفين على تحقيق أحلامهم، وكان هناك أحد الموظفين يريد تعلم الإسبانية؛ بينما كان موظف آخر يتقن الإسبانية فعلًا أراد أن يكون معلما لزميله، ومن ثم فقد ربطت الشركة بينهما.

بالطبع إن قصة هذه الشركة خيالية؟ ولكن هل ترى فيها ابتعادًا عن الواقع؟

لماذا لا نحاول التعرف على أحلام زملائنا، ورفاق العمل، وأصدقائنا، وأفراد العائلة؟ كم ستكون مؤثرة وفعالة تلك المعلومات. وكم ستكون أساسية

فى المحافظة على نهج تتمكن فيه أنت، ومن هم فى دائرة تأثيرك من تحقيق ما ترغبون فيه من أهداف وطموحات.

هل تعرف ما يحفز الناس من حولك؟ هناك طرق بسيطة لمعرفة ذلك. وبمجرد أن تمتلك المعرفة والمعلومات، عليك أن تقوم بعملية بسيطة تربط فيها بين النتائج التى ترغب فى تحقيقها وبين أهداف الآخرين:

١. كن صادقًا. لا تعد بشىء لا يمكنك الوفاء به.
٢. ضع نفسك فى موضع الآخرين. اسأل نفسك عما يريده الشخص الآخر حقًا.
٣. فكر فى الفوائد التى يجنيها الشخص الآخر من فعله لما تريده منه.
٤. وفق بين هذه الفوائد وبين رغبات الشخص الآخر.
٥. حين تلقى له بطلبك، ضعه فى إطار ينقل إلى هذا الشخص فكرة استفادته هو الآخر من ذلك الطلب.

كلما زادت معرفتك بالآخرين وزادت معرفتهم بك، تيسر لكم إيجاد الأرضية المشتركة التى يتم عليها التأسيس لجميع أوجه الإبداع والتعاون المستقبلى، فالبقاء على اتصال مع العملاء فى هذا العصر الرقمى، حسب قول "ريتشارد برانسون" - عملاق شركة "فيرجين جروب" والذى اختير مؤخرا كأكثر رجال الأعمال البريطانيين تأثيرًا - يُبقى الكثير من المديرين التنفيذيين يقظين ليلًا.

> إن مدى تكيف الشركات مع هذا الواقع الحيوى والفوضوى فى بعض الأحيان هو ما سيحدد نجاحها فى المستقبل، كما أن المواقع الإلكترونية، وصفحات الفيس بوك، والمدونات، والتغريدات على موقع تويتر أدوات لم تعد أعباء إضافية على ميزانية الاتصالات فى الشركات: بل ينبغى أن تكون أساسية فى إستراتيجية التسويق، وينبغى أن تستخدم بالتضافر مع جهود التسويق الأخرى.[٦]

إن السر - طبقًا لـ "برانسون" - هو ألا تقصر وسائل إعلامك الرقمية على مهمة التعامل فحسب، بل ينبغى أن تفتحتها على مصراعيها للتواصل المستمر، إننا الآن نعيش فى عالم مترابط حيث تكون الشركات والعملاء على حال من الاتصال الدائم والمستمر، ويكون ذلك الشكل من الارتباط هو القاعدة وليس الاستثناء.

كتب "برانسون" يقول: "إن صعود وسائل الإعلام الاجتماعية

> قد خلق تحديات كبرى وجعلنا نتشكك فى وسائلنا التقليدية فى القيام بالأعمال، ولتحقيق النجاح، ينبغى دعم هذه الجهود من القمة. فـ "ديفيد كوش"، الرئيس التنفيذى لشركة "فيرجين أمريكا"، حرر إدارة قنوات وسائل الإعلام الاجتماعية هذه من القيود الهرمية التقليدية للشركة، ويتكون فريق وسائل الإعلام الاجتماعية فى الشركة من ٢٠ عضوًا أو يزيد منحت لهم بعض الخطوط العامة ثم ترك لهم الحبل على الغارب تمامًا.

هذا الفريق الرقمى العامل فى شركة "فيرجين" قام بتوظيف موقعى فيسبوك وتويتر كجزء من إستراتيجية الاتصال بالشركة، وهذا الاتصال الرقمى المفتوح سمح بفرصة اتصال فريدة نتج عنها حملة تسويق ناجحة.

كانت العديد من ملاجئ الحيوانات فى الساحل الغربى تعج بكلاب "التشيواوا"، وثمة إجراء كان ينبغى اتخاذه لتوفير منازل أفضل لهذه الكلاب، تدخلت الجمعية الأمريكية لمكافحة العنف ضد الحيوانات، وقامت بالاتصال بشركة "فيرجين أمريكا" وسألتهم إن كان بالإمكان المساعدة فى توفير نقل جوى للعديد من الكلاب من سان فرانسيسكو إلى نيويورك. ووافقت شركة "فيرجين" على الفور بل تطوعت بأعضاء طاقمها لمرافقة المسافرين الصغار.

وقد روج الفريق الإلكترونى لشركة "فيرجين" لهذه القصة عبر جميع قنوات الاتصال الخاصة بها، ويصف ذلك "برانسون" بالقول: "لقد انتشرت القصة بشكل فيروسى وكذلك لفتت الانتباه إلى الإعلام التقليدى - فقد لفتت الانتباه نحو جهود الجمعية الأمريكية لمكافحة العنف ضد الحيوان

وكذلك جهود شركة "فيرجين أتلانتك". وبعد ذلك استخدمنا القصة كأساس لتسويق رائع للرحلات إلى المكسيك عبر الإنترنت".

إن الأدوار التقليدية للإعلان، والتسويق، والعلاقات مع العملاء قد تغيرت. وكذلك تغير دور القائد فى هذه الأيام فى الزمان والمكان الرقميين، ومع التواصل المفتوح والمتكرر، فإن المبادئ الظاهرية لنشاط الشركات قد تحطمت على نطاق واسع واستبدلت بمبادئ أساسية فى العلاقات الإنسانية. فى هذا العصر إذا لم تكن تعرف كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر فى الناس على نحو صادق وإيجابى، فإنك لن تعانى فقط فى المحافظة على موقعك فى السوق الذى يحكمه المستهلك، بل ستواجه كذلك صعوبة فى الاحتفاظ بموظفيك.

لقد ولى العهد الذى كان فيه القادة يحكمون الأمور بتقاريرهم من خلف أبواب موصدة فى مكاتب الأدوار العليا التى لا يسمح بدخولها إلا من خلال المصاعد الخاصة، والحقيقة أن هذا العهد لم يوجد قط حيث وجدت القيادة الفعالة - ليس فى عام ١٩٣٦ وليس الآن. واليوم، ومع اعتماد إمكانية الاتصال الدائم كأساس، فإن عواقب انفصال القيادة عن الموظفين تكون وخيمة، ولا يمثل الاقتراب المادى المعضلة الكبرى، بل قرب العلاقات هو ما يعنينا.

مع أن الفرد لا يمكنه الاحتفاظ بعلاقة منتجة مثمرة دون قدر معقول من الحضور المادى، فإن أحدًا فى العالم - وأى قائد على وجه الخصوص - لا يمكنه الاحتفاظ بالتأثير الفعال دون تحقيق تقارب فى العلاقات.

صحيح أن العالم منفتح الآن على الأعمال، لكن مهمتك الأولى تبقى فى الحفاظ على الجانب البشرى لهذه الأعمال، إن أعظم الأعمال بقيت وستبقى دائما تبادلية وتفاعلية، وفى النهاية، يمكننا اختصار فن كسب الأصدقاء والتأثير فى الناس فى نشاط الاتصال الدائم والبقاء على أرضية مشتركة مع الآخرين.

الحواشى

السبب فى أن نصيحة "كارنيجى" ما زالت مهمة

1. James Thurber, “Friends, Romans, Countrymen, Lend Me Your Earmuffs,” in *Lanterns and Lances* (New York: Harper & Brothers, 1961).
2. “Leading Thoughts: Quotes on Communication,” *Leadership Now* (blog), www.leadershipnow.com/communicationquotes.html.
3. شكرًا لمدرب بناء الأبطال على المستوى المؤسسى "ستيف سكانلون" لصياغته الرائعة والثاقبة لمبدأ "كارنيجى". ويمكن الوصول إلى آرائه الثاقبة وخدماته من خلال الموقع الإلكترونى: www.buildingchampions.com or www.realityandhope.com.
4. Antoine de Saint_Exupéry, French writer, poet, and aviator. The quote is widely attributed to him, while the specific source remains unknown.
5. Shakespeare, *Macbeth,* act 5, scene 5, lines 19_28.
6. Luc de Clapiers, marquis de Vauvenargues, *The refléctionsand maxims of Luc de Clapiers, marquis of Vauvenargues* (London: H. Milford, 1940).
7. Dr. John Andrew Holmes, *Wisdom in Small Doses* (Lincoln, NE: University Publishing Company, 1927).
8. Tom Butler-Bowdon, *50 Self_Help Classics* (London: Nicholas Brealey, 2004).
9. “The 2010 TIME 100,” *Time, http://www.time.com/time/specials/*packagesI0,28757,1984685,00.html.
10. Lynn Hirschberg, “The Self_Manufacture of Megan Fox,” *New York Times Magazine,* November 11, 2009.

الجزء ١: أساسيات الارتباط

الفصل ١: ادفن عاداتك السيئة القديمة

1. ThinkExist, http://thinkexist.com/quotes/adolf-hitler; http://thinkexist.com/quotes/martin_luthecking,_jr.
2. Lori Culbert, "Ex-Doctor Fined for Facebook Comments," *Vancouver Sun,* November 20, 2010.
3. "Liverpool's Ryan Babel Fined £10,000 for Twitter Post," BBC, January 17, 2011, http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/teams/l/liverpool/9363567.stm.
4. Ben Dirs, "How Twitter Changed the Rules," BBC, January 17, 2011, www.bbc.co.uk/blogs/bendirs/2011/01/twitter_blog.html.
5. Proofpoint website, www.proofpoint.com/outbound.
6. Catharine Smith and Craig Kanalley, "Fired over Facebook: 13 Posts That Got People Canned," *Huffington Post,* July 26, 2010, www.huffingtonpost.com/2010/07/26/fired-over-facebook-posts_n_659170.html#s115707&title=Swiss_Woman_Caught.
7. "Waitress Fired for Facebook Comment," May 17,2010, UPI, www.upi.com/Odd_News/2010/05/17/Waitress-fired-for-Facebook-comment/UPI-39861274136251.
8. Matthew J. Darnell, "Eagles Fire Employee for Calling Them 'Retarded' on Facebook," Yahoo Sports, March 9, 2009, http://sports.yahoo.com/nfl/blog/shutdown_corner/post/Eagles-fire-employee-for-calling-them-retarted-?urn=nfl-146801.
9. "Farm Boy Workers Fired After Chat Site Critiques," *Ottawa Citizen,* January 18, 2007, www.canada.com/ottawacitizen/news/business/story.html?id=8b2bf234-06b4-419f-b5f7-35e3dc338637.
10. *Baseball's Steroid Era,* www.baseballssteroidera.com.
11. "Jesse Jackson Apologizes for Comments Critical of Obama," *Political Ticker* (blog), CNN, July 9, 2008, http://politicalticker.blogs.cnn.com/2008/07/09/jesse-jackson-apologizes-for-commentscritical-of-obama.
12. Philip Yancey, *Soul Survivor* (Colorado Springs: Galilee Trade, 2003).

13. "Books: Orthodoxologist," *Time,* October 11, 1943, www.time.com/time/magazine/article/0,9171,774701-3,00.html.
14. Gilbert Keith Chesterton, *The Autobiography of G.K Chesterton* (San Francisco: Ignatius Press, 2006).
15. "G. K. Chesterton," *Wikipedia,* http://en.wikipedia.org/wiki/G._K._Chesterton.

الفصل ٢: أكِّد على الأمور الجيدة

1. ThinkExist, http://thinkexist.com/quotation/though_is_the_blossom_language_the_bud-action/177845.html.
2. *The King's Speech,* Weinstein Company and UK Film Council, 2010.
3. Clifton Fadiman and André Bernard, eds., *Bartlett's Book of Anecdotes* (New York: Little, Brown, 2000), 13.
4. Rick Warren, *The Purpose-Driven Life* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 2002).
5. Ralph Waldo Emerson, *The Conduct of Life* (1860), VIII: Beauty.
6. هذا السطر مقتبس من "رالف والدو إيمرسون" فى مقاله الذى بعنوان: "Goethe; or, the Writer" in *Representative Men* (University Press of the Pacific, August 1, 2001) وهو منسوب أو على الأقل من وحى كاتب المسرحيات والشاعر الألمانى "يوهان فولفجانج فون جوته".
7. Ed Fuller, *You Can't Lead with Your Feet on the Desk* (Hoboken, NJ: Wiley, 2011), 45-46.
8. فى مقابلة مع الكاتب فى الفترة بين نوفمبر ٢٠١٠ ويناير ٢٠١١.

الفصل ٣: تواصل مع الرغبات الحقيقية

1. Josh Quittner with reporting by Rebecca Winters, "Apple's New Core," *Time,* January 14, 2002.
2. فى مقابلة مع الكاتب فى يوم ١٤ فبراير ٢٠١١.
3. Richard Norton Smith, "The Reagan Revelation: At 100, Why He Still Matters," *Time,* February 7, 2011, www.time.com/time/nation/article/0,8599,2044565,00.html.
4. Michael Scherer and Michael Duffy, "The Role Model," *Time,* February 7,2011.

5. Smith, “The Reagan Revelation.”
6. Harry Allen Overstreet, *Influencing Human Behavior* (New York: W. W. Norton, 1925).
7. Todd Duncan, *Killing the Sale* (Nashville: Nelson Business, 2004).
8. Theodore Zeldin, *Conversation: How Talk Can Change Our Lives* (London: Harvill Press, 1998).
9. Duncan, *Killing the Sale*. The descriptions are slightly revised with permission.
10. David Shaner, *The Seven Arts of Change* (New York: Union Square Press, 2010).
11. كما ورد على لسان أحد كتاب الخطب الرئاسية السابقين من أجل مادة هذا الكتاب.

الجزء ٢: ست طرق لترك انطباع دائم

الفصل ١: اهتم باهتمامات الآخرين

1. An inscription on the monument of a Newfoundland dog: “A Memorial to Boatswain,” by Lord Byron, Newstead Abbey, November 30, 1808.
2. A special thanks to Steve Beecham and his refreshing business treatise *Bass-Ackward Business* (Alpharetta, GA: Home Town Marketing, 2009), for this particular phrasing.
3. من محادثة بين أحد كتاب الخطب الرئاسية السابقين و "آندرو سوليفان" كما يرويها المؤلف.
4. From Anne Rice’s website: www.annerice.com.
5. المصدر السابق نفسه.
6. Anne Rice’s Facebook page, www.facebook.com/pages/Anne-Rice/112356685446315.
7. Beecham, *Bass-Ackward Business*.
8. المصدر السابق نفسه.
9. Kris Ruby, “20 Best-Branded Women on Twitter,” *Forbes*, August 5, 2010, www.forbes.com/2010/08/05/twitter-followers-social-media-marketing-online-community-

forbes-woman-entrepreneurs-best-branded-women.hrml.
10. Amy Jo Martin, "Give NASCAR a Chance," February 25, 2011, *Digital Royalty* (blog), www.amyjomartin.com/2011/give-nascar-a-chance.

الفصل ٢: ابتسم

1. "Could Moon Landings Have Been Faked? Some Think So," CNN, July 17, 2009, http://edition.cnn.com/2009/TECH/space/07/17/moon.landing.hoax.
2. "Landing a Man on the Moon: The Public's View," Gallup, July 20, 1999, www.gallup.com/poll/3712/landing-man-moon-publics-view.aspx.
3. Thomas Hargrove, "Third of Americans Suspect 9-11 Government Conspiracy," Scripps Howard News Service, August 1, 2006, www.scrippsnews.com/911poll.
4. "Social Values, Science, and Technology," European Commission, June 2005, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_225_report_en.pd£
5. "Teeth Whitening," American Academy of Cosmetic Dentistry, www.aacd.com/index.php?module=cms&page=procedures/teethwhitening.asp&CTGTZO=-420&CTGTZL=-480.
6. "Charlie Bit My Finger—Again!" YouTube, www.youtube.com/watch?v=_OBlgSz8sSM.
7. "Hahaha," YouTube, www.youtube.com/watch?v=5P6UU6m3cqk.
8. "The Truth Behind the Smile and Other Myths: When Body Language Lies," Working Knowledge for Business Leaders (blog), Harvard Business School, September 30, 2002, http://hbswk.hbs.edu/archive/3123.html.
9. Nicholas A. Christakis and James H. Fowler, "Social Networks and Happiness," *Edge,* 2008, www.edge.org/3rd_culture/christakis_fowler08/christakis_fowler08_index.html.
10. المصدر السابق نفسه.
11. "How Many Emails Are Sent Every Day?" About.com, http://email.abour.com/od/emailtrivia/f/emails_per_day.htm.
12. Kit Eaton, "New Twitter Research: Happy Tweeting Could Win Business," *Fast Company,* March 16, 2011, www.

fastcompany.com/1739325/attention-corporate-tweeters-be-happy-when-twittering-it-could-win-business.

13. Rosalind Picard, *Affective Computing* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000).
14. Chris Brogan, "Emotions at a Distance," January 3, 2010, www.chrisbrogan.com/emotions-at-a-distance.
15. WisdomCommons, www.wisdomcommons.org/wisbits/1274-a-smile-costs-nothing-but-gives.

الفصل ٣: قوة استخدام الأسماء

1. Rene Lynch, "The Pioneer Woman, an Internet and Publishing Sensation," *Los Angeles Times,* September 23, 2009, www.latimes.com/features/food/la-fo-pioneer23-2009sep23,0,623229.story.
2. "How Much Do Bloggers Make? Case Study: Ree Drummond AKA The Pioneer Woman," ABDPBT, www.abdpbt.com/personalfinance/how-much-do-bloggers-make-case-study-ree-drummond-aka-the-pioneer-woman.
3. Saddleback Leather, www.saddlebackleather.com/19-saddlebackstory#bag.
4. من مقابلة مع "ديف مونسون" فى ١٨ أبريل ٢٠١١.
5. Saddleback Leather, www.saddlebackleather.com/19-saddlebackstory#bag.
6. Ralph Waldo Emerson, *Letters and Social Aims* (Boston: James R. Osgood, 1876).
7. Nagesh Belludi, "The Art of Remembering Names," *Right Attitudes and Ideas for Impact,* www.rightattitudes.com/2007/12/11/the_art_of_remembering_names.
8. Nicholas Carr, "The Web Shatters Focus, Rewires Brains," *Wired,* May 24, 2010.
9. Roger Ebert, "The Quest for Frisson," *Chicago Sun-Times,* May 29, 2010, http://blogs.suntimes.com/ebert/2010/05/the_french_word_frisson_descri.html.
10. المعلومات الواردة هنا بتصريح من الدكتور "هوارد فاين" و "جيه. دى. كيو" وهو مريض بسرطان المخ كان يعالجه الدكتور "فاين".

الفصل ٤: استمع أكثر مما تتحدث

1. "Story," Dave Carroll Music, www.davecarrollmusic.com/ubg/story.
2. المصدر السابق نفسه.
3. Chris Ayres, "Revenge Is Best Served Cold—on YouTube," *Times* (London), July 22, 2009, www.timesonline.co.uk/tol/comment/columnists/chris_ayres/article6722407.ece.
4. "Campaigns No Longer Matter: The Importance of Listening," Social Media Today, http://socialmediatoday.com/index.php?q=SMC/194763.
5. المصدر السابق نفسه.
6. Clifton Fadiman and André Bernard, eds., *Bartlett's Book of Anecdotes* (New York: Little, Brown, 2000), 139.
7. Reprintedfrom original *How to Wtn Friendsand Influence People* manuscript.
8. Shankar Vedantam, "Social Isolation Growing in U.S., Study Says," *Washington Post*, June 23, 2006, www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/06/22/AR2006062201763.htrnl.
9. المصدر السابق نفسه.
10. Jim Elliot and Elisabeth Elliot, *The Journals of Jim Elliot* (Old Tappan, NJ: Revell, 1978).
11. From an interview with the author. While the facts of the story are accurate, the subject asked to remain anonymous for personal reasons.
12. لقد قدمت شركة "يونايتد" لـ "كارول" تعويضًا عن التأخير يقدر بمبلغ ٣٠٠٠ دولار، وقد تبرع بها لصالح مؤسسة خيرية موسيقية.

الفصل ٥: ناقش الأمور التى تهم الآخرين

1. Clifton Fadiman and André Bernard, eds., *Bartlett's Book of Anecdotes* (New York: Little, Brown, 2000), 489.
2. المصدر السابق نفسه، ص ٥٢٥.
3. Thanks to blogger Valeria Maltoni for her reference to the Doc Searls weblog from March 21, 2005,

found here: http://doc-weblogs.com/2005/03/21#becauseCustomerReiationshipManagementIsAboutManagementMoreThanCustomers.

4. Valeria Malroni, "Everyone Is Wrong About Influence," Conversation Agent (blog), July 7, 2010, www.conversationagent.com/2010/071everyone-is-wrong-about-influence.html.
5. فى مقابلة مع الكاتب فى يناير ٢٠١١.
6. Mitch Joel, "Making Sense of the Mess," Six Pixels of Separation (blog), March 8, 2011, www.twistimage.com/blog/archives/making-sense-of-the-mess.
7. كما ورد على لسان أحد كتاب الخطب الرئاسية السابقين من أجل مادة هذا الكتاب.
8. Chris Gourlay, "OMG: Brains Can't Handle All Our Facebook Friends," *Times* (London), January 24, 2010, http://technology.timesonline.co.uk/tol/news/tech_and_web/the_web/article6999879.ece.
9. Joel, "Making Sense of the Mess."

الفصل ٦: اترك الآخرين وهم فى أفضل حال

1. فى سلسلة من المقابلات مع الكاتب على مدار الدورة فى الفترة بين عامى ٢٠١٠ و ٢٠١١. يمكن الحصول على آراء "ستيف سكانلون" الثاقبة وخدماته من خلال الموقعين الإلكترونيين: www.buildingchampions.com and www.realityandhope.com.
2. Caroline Wyatt, "Fans Hail Mona Lisa's New Setting," BBC, April 6, 2005, http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/4418425.stm.
3. فى مقابلة مع الكاتب فى يوم ٢٨ ديسمبر ٢٠١٠.
4. David Brooks, "High-Five Nation," *New York Times,* September 15, 2009, www.nytimes.comI2009/09/15/opinion/15brooks.html?_r=2&ref=opinion.
5. المصدر السابق نفسه.
6. Richard Norton Smith, "Reagan Revelation: At 100, Why He Still Matters," *Time,* February 6, 2011, www.time.coml/time/

nation/article/0,8599,2044565,00.html.

الجزء ٣: كيفية كسب ثقة الآخرين والحفاظ عليها

الفصل ١: تجنب الجدال

1. Nancy Gibbs and Michael Duffy, *The Preacherand the Presidents* (New York: Center Street, 2007), 46, 47, 48.
2. "Embattled BP Chief: I Want My Life Back," *Times* Online, May 31, 2010, http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry _sectors/natural_resources/article7141137.ece.
3. Liz Robbins, "BP Chief Draws Outrage for Attending Yacht Race," *New York Times,* June 19, 2010.
4. "Lula, In His Own Words," *Time,* September 19, 2008, www.time.com/time/world/article/0,8599,1842949,00.html.
5. "Times Topics: Luiz Inácio Lula da Silva," *New York Times,* January 3, 2011, http://topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/people/d/luiz_inacio_lula_da_silva/index.html.
6. فى مقابلة مع الكاتبة فى يوم ٢٥ مارس ٢٠١١. يمكن الوصول إلى آراء "إيستر جيليز" الثاقبة وخدماتها من خلال الموقع الإلكترونى: www.ayletinc.com.

الفصل ٢: لا تقل أبدًا: "أنت مخطئ".

1. Deepak Malhotra, "Mistaking Mistrust for Greed: How to Solve the NFL Dispute," *Forbes,* March 14, 2011, http://www.forbes.com/2011/03/14/nfl-nhl-contracts-opinions-contributors-deepak-malhotra.htmi.
2. Wisdom Commons, http://www.wisdomcommons.org/virtue/56-friendliness/quotes.
3. فى مقابلة مع الكاتبة فى يوم ٢٥ مارس ٢٠١١. يمكن الوصول إلى آراء "إيستر جيليز" الثاقبة وخدماتها من خلال الموقع الإلكترونى: www.ayletinc.com
4. Francis Collins, "Has the Revolution Arrived?" *Nature* 464, 674-75 (April 1, 2010), www.nature.com/nature/journal/v464/n7289/full/464674a.htmi.
5. J. Madeleine Nash, "Francis Collins: DNA Helmsman,"

Time, December 25, 2000, www.time.com/time/magazine/article/0,9171,998873,00.html.

الفصل ٣: اعترف بالأخطاء بسرعة وبشكل لا يقبل الجدل

1. "Medical Aspects of Lightning," National Weather Service, www.weather.gov/om/lightning/medical.htm.
2. Mike Sunnucks, "PR Experts: Tiger Woods Could Lose Endorsements, Needs to Show Sincerity in Wake of Affairs," *Phoenix Business Journal,* December 2, 2009.
3. المصدر السابق نفسه.
4. Richard Norton Smith, "The Reagan Revelation: At 100 Why He Still Matters," *Time,* February 7, 2011, www.time.com/time/nation/article/0,8599,2044565,00.html.
5. Chris Harry, "Jim Joyce, Armando Galarraga Real Sportsmen of the Year," AOL News, December 29, 2010, AOL News, www.aolnews.com/2010/12/29/jim-joyce-armando-galarraga-real-sportsmen-of-the-year.

الفصل ٤: ابدأ بطريقة لطيفة

1. John C. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Nashville: Thomas Nelson, 1999), 105, 106.
2. David Shaner, *The Seven Arts of Change* (New York: Union Square Press, 2010).
3. Sissela Bok, *Lying: Moral Choice in Public and Private Life* (New York: Pantheon, 1978), 26.
4. Shaner, *The Seven Arts of Change.*
5. Wisdom Commons, www.wisdomcommons.org/wisbits/2448-i-don-t-like-that-man-i-must.
6. Gary Vaynerchuk, "Building a Business in the 'Thank You' Economy," *Entrepreneur,* March 16, 2011, www.entrepreneur.com/article/219296.
7. المصدر السابق نفسه.
8. العبارة منسوبة إلى "سانت بازل ذا جريت"
9. Vaynerchuk, "Building a Business."

الفصل ٥: تواصل مع الآخرين بألفة

1. John C. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Nashville: Thomas Nelson, 1998).
2. Josh Bernoff and Ted Schadler, *Empowered* (Boston: Harvard Business School Press, 2010), 95.
3. Chris Brogan, "The Snowfall of Communication," February 4, 2011, http://www.chrisbrogan.com/thesnowfall.

الفصل ٦: تخل عن الفخر

1. August Turak, "Giving Away Credit; Is It Worth It?" Forbes.corm, November 8, 2010, http://blogs.forbes.com/augustturak/2010/11/08/giving-away-credit-is-it-worth-it.
2. Clifton Fadiman and Andre Bernard, eds., *Bartlett's Book of Anecdotes* (New York: Little, Brown, 2000), 545.
3. Richard Norton Smith, "The Reagan Revelation: At 100, Why He Still Matters," *Time,* February 7, 2011, www.time.com/time/nation/article/0,8599,2044565,00.html.

الفصل ٧: اهتم بالآخرين بتعاطف

1. Gerald Nirenberg, *Getting Through to People* (Engledwood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963, p. 31).

الفصل ٨: خاطب الدوافع النبيلة

1. John Eldredge, *Wild at Heart* (Nashville: Thomas Nelson, 2001), 18.
2. Amy Jo Martin, "The Business of Humanity," Digital Royalty (blog),www.thedigitalroyalty.com/2011/the-business-of-humanity. Reprinted with permission.

الفصل ٩: اختر رفيقًا لرحلتك

1. Jennifer Collins, "Making Cotton 'the Fabric of Our Lives,'"

NPR, November 15, 2010, http://marketplace.publicradio.org/display/web/2010/11/15/pm-making-cotton-the-fabric-of-our-lives.

2. المصدر السابق نفسه.
3. المصدر السابق نفسه.
4. Bob Brown, "Apple, Google Top Fortune's Most Admired Companies Ranking," Network World, March 3, 2011, www.networkworld.com/news/2011/030311-apple-google-admired-fortune.html.
5. "Buy One, Give One Free: TOMS Shoes," *Conversation Agent*, www.conversationagent.com/2011/03/buy-one-give-one-free-toms-shoes.html.
6. Amy Jo Martin, "Live Streaming. Ah, the Possibilities ... :' Digital Royalty (blog), March 7, 2011, www.thedigitalroyalty.com/2011/live-streaming-ah-the-possibilities.

الفصل ١٠: تغلب على التحديات

1. Larry Bird and Earvin Johnson Jr., *When the Game Was Ours* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2009).
2. Justin Levy, "Coca-Cola's Happiness Machine:' January 20, 2011, http://justinrlevy.com/2010/01/20/coca-colas-happiness-machine.
3. Peter Lewis, 'AOL vs. Microsoft: Now It's War:' CNN Money, July 23, 2001, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2001/07/23/307401/index.htm.
4. Edmund Morris, *The Rise of Theodore Roosevelt* (New York: Random House, 2010), 32.
5. المصدر السابق نفسه.
6. المصدر السابق نفسه.
7. Tamara Audi, "Latest Prize in Celebrity Auctions Is a Tweet, Not a Meet-and-Greet," *Wall Street Journal,* September 23, 2010, http://online.wsj.com/article/SBI10001424052748703860104575507581416301748.html?mod=wsj_share_twitter.
8. Amy jo Martin, "TwitChange Takes Over Times Square," Digital Royalty (blog), January 21, 2011, www.

thedigitalroyalty.com/2011/twitchange-takes-over-times-square .

الجزء ٤: كيفية قيادة التغيير دون مقاومة أو سخط

الفصل ١: ابدأ بملاحظة إيجابية

1. Max DePree, *Leadership Is an Art* (New York: Doubleday Business, 1989).
2. Sanjiv Ekbore, "Dale Carnegie Lesson 1: Begin with Praise and Honest Appreciation," *BookClub,* August 22, 2005, http://omnikron.typepad.com/bookclub/2005/08/sanjiv_ekbote_d.html.
3. RayB.Williams,"WhyWeLoveBadNews,"PsychologyToday.com, December 30, 2010.
4. لقد انتشرت دراسة تشكيل التأثير منذ خمسينيات القرن الماضى. وقد كان يعتقد بأن تأثير الصفات السلبية هو أعلى مما عليه الآن حسب المزيد من الدراسات التى أجريت مؤخرًا، ولكن حتى الدراسات الحديثة تشير إلى أن السمات والسلوكيات التى يعتقد بأنها سلبية تؤثر على تشكيل الانطباعات أكثر من السمات والسلوكيات الإيجابية.
5. J. Sidney Shrauger and Saul E. Rosenberg, "Self-Esteem and the Effects of Success and Failure Feedback on Performance," *Journal of Personality* 38, 3 (1970): 404-17.
6. Trent Lorcher, "Leadership Principles for Teachers," Bright Hub, May 31, 2009, www.brighthub.com/education/k-12/articles/8881.aspx.
7. Robert Sutton, *Good Boss, Bad Boss* (New York: Business Plus, 2010), 235.
8. Sidney Rosen and Abraham Tesser, "On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect," *Sociometry* 33, 3 (September 1970).
9. Robert Sutton, "The Mum Effect and Filtering in Organizations: The 'Shoot the Messenger' Problem," PsychologyToday.com, June 5, 2010.
10. Dale Carnegie and Associates, *The Leader in You* (New York:

Pocket, 1995).

الفصل ٢: اعترف بأخطائك

1. Marshall Goldsmith, *What Got You Here Won't Get You There* (New York: Hyperion, 2007), 85-86.
2. "Leaders Who Admit Mistakes Can Quickly Advance Their Careers," Institute for Health and Human Potential, May 21, 2010, WWW.ihhp.comlspeaking-coaching-training-blog/leadership-training/leaders-admit-mistakes-quickly-advance-careers.
3. John Maxwell, *Failing Forward* (Nashville: Thomas Nelson, 2000), 52.
4. Portia Nelson, *There's a Hole in My Sidewalk* (New York: Atria Books, 1994).
5. Goldsmith, *What Got You Here, 95.*

الفصل ٣: تحدث عن الأخطاء بلطف

1. *Los Angeles Times,* August 6, 1982.
2. John C. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Nashville: Thomas Nelson, 2007), 157-58.
3. Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan, and Al Switzler, *Influencer* (New York: McGraw-Hill, 2008).

11. المصدر السابق نفسه، ص ١٢٢.

الفصل ٤: اطرح أسئلة بدلًا من إصدار أوامر مباشرة

1. D. Michael Abrashoff, *It's Your Ship* (New York: Business Plus, 2002), 44.
2. Ed Fuller, *You Can't Lead with Your Feet on the Desk: Building Relationships, Breaking Down Barriers, and Delivering Profits* (Hoboken, NJ: Wiley, 2011), 101.
3. Herbert H. Meyer, "Self-Appraisal of Job Performance," *Personnel Psychology* 33, 2 (June 1980).

الفصل ٥: خفف من حدة الخطأ

1. Clifton Fadiman and André Bernard, eds., *Bartlett's Book of Anecdotes* (New York: Little, Brown, 2000), 123.
2. Robert Sutton, *Good Boss, Bad Boss* (New York: Business Plus, 2010), 77.
3. Fiona Lee, "The Fear Factor," *Harvard Business Review,* January 2001.
4. Brian O'Keefe, "Battle-Tested: From Soldier to Business Leader," *Fortune,* March 8, 2010.
5. Amy C. Edmondson, "Strategies for Learning from Failure," *Harvard Business Review,* April 2011.
6. Dale Carnegie and Associates, *The Leader in You* (New York: Pocket, 1995), 150.

الفصل ٦: عظِّم من قيمة التحسن

1. "Chicago Hotel Combines Social Media and Employee Recognition," PR Web, August 5, 2010, www.prweb.com/releases/chicagohotel/socialmedia/prweb4347154.htm.
2. Gerald H. Graham, *Understanding Human Relations: The Individual, Organization, and Management* (Chicago: Science Research Associates, 1982).
3. Center for Management and Organization Effectiveness, "5 Ways to Give Praise: Small Efforts with a Huge Return," http://www.cmoe.com/blog/5-ways-to-give-praise-small-efforts-with-a-huge-return.htm.
4. D. Michael Abrashoff, *It's Your Ship* (New York: Business Plus, 2002), 142-43.
5. Timothy Evans, "The Tools of Encouragement," CYC-Online, International Child and Youth Care Network, Issue 73, February 2005, http://www.cyc-net.org/cyc-online/cycol-0205-encouragement.html.
6. Jon Carlson, L. Sperry, and D. Dinkmeyer, "Marriage Maintenance: How to Stay Healthy," *Topics in Family Counseling and Psychology* 1 (1992): 84-90.

الفصل ٧: امنح الآخرين سمعة حسنة ليرتقوا لها

1. Rosamund Stone Zander and Benjamin Zander, *The Art of Possibility* (New York: Penguin, 2002), 27-28.
7. المصدر السابق نفسه، ص ٦٢.

الفصل ٨: ابق متواصلًا على أرضية مشتركة

1. Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, and Al Switzer, *Crucial Conversations* (New York: McGraw-Hill, 2002), 73.
2. Amy Jo Martin, "Celebrity Shares Phone Number with 4.3+ Million Fans," Digital Royalty (blog), August 30, 2010, www.thedigitalroyalty.com/2010/celebrity-shares-phone-number-with-4-3-million-fans-2.
3. Greg Ferenstein, "How Dana White Built a UFC Empire with Social Media," Mashable (blog), June 8, 2010, www.mashable.com/2010/06/08/dana-white-ufc-social-media.
4. Dr. Tim Irwin, "The Compass of a Leader," December 21, 2009, http://www.drtimirwin.com/newsletter-122109.html.
5. Yvon Chouinard, *Let My People Go Surfing* (New York: Penguin, 2005), 177-78.
6. Richard Branson, "Richard Branson on 'Social Relations,'" *Entrepreneur,* February 8, 2011, http://www.entrepreneur.com/article/218098.

بذة عن مؤسسة "ديل كارنيجى للتدريب®"

ؤسسة "ديل كارنيجى" مع المؤسسات والشركات لتحقيق نتائج عملية قابلة للقياس من
سين أداء الموظفين وذلك بالتركيز على:

- ة
- ت
- لعملاء

- تقديم العروض
- إدارة أفراد الفريق
- تحسين آليات العمل

، تصنيفها من خلال جريدة "وول ستريت جورنال" كواحدة من بين أفضل ٢٥ مؤسسة
ن الأداء، حيث إن برامج مؤسسة "ديل كارنيجي للتدريب" متاحة بأكثر من ٢٥ لغة على
لايات المتحدة كاملة وفى أكثر من ٨٠ دولة على مستوى العالم.

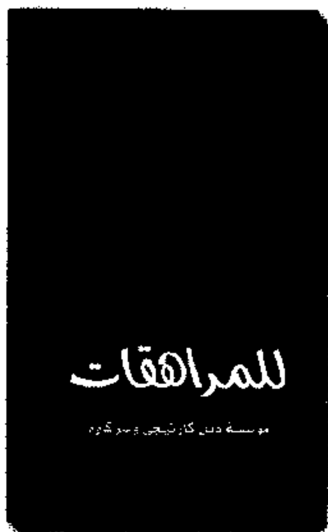
ويعمل المتخصصون فى مؤسسة "ديل كارنيجى" مع الأفراد والمجموعات والمؤسسات لتصميم الحلول اللازمة لإطلاق العنان لإمكانيات موظفيك لتمكين مؤسستك من الوصول للمستوى المثالى من الأداء. وتوفر مؤسسة "ديل كارنيجى للتدريب" دورات دراسية وحلقات نقاشية وورش عمل ودورات تدريبية تخصصية داخلية، وتقييمات مؤسسية، وحلول دعم عبر شبكة الإنترنت، وتوجيهات شخصية مباشرة.

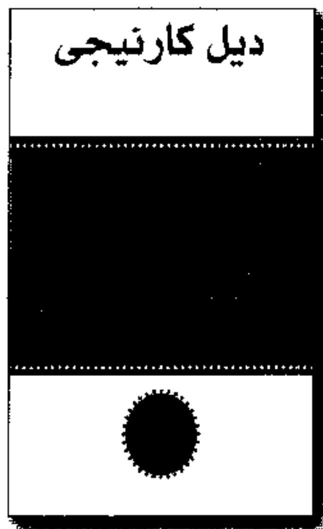
/dalecarnegietraining

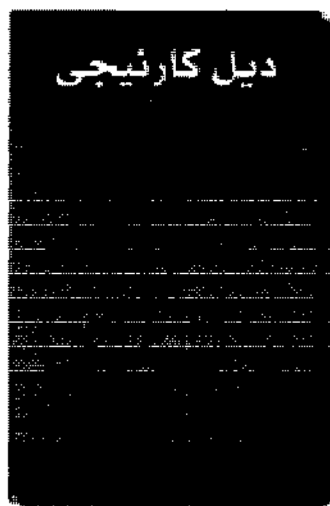
@daleCarnegie

إليك المزيد من أسرار النجاح من

"ديل كارنيجى"







ديل كارنيجي

وشركاه

كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر فى الناس فى العصر الرقمى

مقتبس من الكتاب الخالد الأفضل مبيعا



مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
not just a Bookstore
ليست مجرد مكتبة

ديل كارنيجي

وشركاه

كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر فى الناس فى العصر الرقمى

مقتبس من الكتاب الخالد الأفضل مبيعًا



مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... ليست مجرد مكتبة ... not just a Bookstore

للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠١٢
حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

المملكة العربية السعودية ص.ب.٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٩٦٦١٤٦٢٦٠٠٠+ - فاكس ٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣+

كيف
تكسب الأصدقاء
وتؤثر فى الناس
فى العصر الرقمى

DALE CARNEGIE

& ASSOCIATES

HOW TO WIN FRIENDS & INFLUENCE PEOPLE IN THE DIGITAL AGE



المحتويات

الجزء الثالث

كيفية كسب ثقة الآخرين والحفاظ عليها

الجزء الرابع

كيفية قيادة التغيير دون مقاومة أو سخط